جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر–ورقلة–

من إعداد الطالبة: بن ختو نور الإيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19/ 2019/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/دبون عبد القادر (أستاذ محاضر أ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر أ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/ بو خلوة باديس (أستاذ محاضر أ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2018–2019

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر–ورقلة–

من إعداد الطالبة: بن ختو نور الإيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19/ 2019/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ دبون عبد القادر (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر(أ) –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/ بوخلوة باديس (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2018–2019

إهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

الرجل الصالح الذي علمني النجاح وحب العلم ومخافة الله في كل شيء ولم يبخل علي يوم

بشي وعلمني أن الأمور الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

اللهم أرزقني بره.. والدي الغالي

الشجرة دائمة العطاء والتجدد،إلي من أسبح في بحرها عندما تكسوني الهموم

اللهم أرزقني برها..والدتي الحبيبة

إلى صاحب القلب الطيب أخي وسندي،

محمد عبد الرؤوف.

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء إلى كل من شملهم قلبي ولم يشملهم قل

نور الإيمان

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين .

أتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان و العرفان بالجميل إلى

الدكتور "**حجاج عبد الرؤوف**"

لقبوله الإشراف على هذا العمل و حسن التوجيه و المتابعة .

كما أتقدم بجزيل الشكر لكافة الأساتذة والأصدقاء والعمال الذين ساهموا في انجاز هذا العمل

أخص بالذكر السيد "**الهاشمي بالعباس**"

كما أتقدم بجزيل الشكر لكافة عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة

أخص بالذكر المؤطرة "**حمدات نبيلة**" التي أعانتني طيلة فترة التربص لإتمام هدا العمل

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المدرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة حيث تم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، و إقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية بحيث بلغ تعداد المجتمع **(80)** عامل إداري وعينة الدراسة **(66)** مفردة، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(Spss)** لمعالجة البيانات عن طريق حساب المتوسطات الحسابية،الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين و يمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب ، الحوافز)؛
- وجود أثر طردي بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل وأداء المؤسسة الخدمية كمتغير تابع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وأن البعد الأكثر تأثير في الأداء هو بعد الحوافر.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، أداء، مؤسسة خدمية .

Abstract

This study aims at identifying the effect of administrative empowerment on performance in the directorate for the operation of Algeria Telecom Ouargla, where the questionnaire was used as a key tool for collecting data. The distribution process was limited to the random sampling method so that the total population was (80) administrative workers and the study sample was (66). We used the analytical descriptive approach. The collected data from the questionnaire were analyzed by the (Spss) program to address data using the mean, standard deviations, correlation coefficients, multiple and simple regression analysis.

The main results of the study are:

-The Directorate for the operation Algeria Telecom is committed to the dimensions of administrative empowerment which have been studied at an average level according to the respondents' perceptions and can be ranked according to their relative importance as follows: (delegation of authority, teams, training, incentives);

-There is impact between the dimensions of administrative empowerment as an independent variable and the performance of the service organization as dependent variable in the Directorate of the operation of Algeria telecom Ouargla, and the incentives dimension is the most influential on the performance.

Keywords: administrative empowerment, performance, service organization

-

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
إهداء	I
شكر وتقدير	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة العامة	1
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري و أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة	3
المبحث الأول : الإطار النظري لأبعاد التمكين الإداري و أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة	3
المبحث الثاني: الدراسات السابقة لأبعاد التمكين الإداري وأداء المديرية العملية لإتصالات الجزائربورقلة	18
خلاصة الفصل الأول	28
الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لأثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة	31
المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	38
المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها	38
خلاصة الفصل الثاني	61
الخاتمة	63
قائمة المراجع	66
قائمة الملاحق	71
الفهرس	88

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
جدول رقم (1-1)	أهم أبعاد التمكين الإداري
جدول رقم (1-2)	أهم أبعاد الأداء
جدول رقم (1-3)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
جدول رقم (2-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
جدول رقم (2-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
جدول رقم (2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
جدول رقم (2-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة
جدول رقم (2-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة
جدول رقم (2-6)	توزيعي سلم ليكارت الثلاثي
جدول رقم (2-7)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى
جدول رقم (2-8)	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التمكين الإداري والأداء)
جدول رقم (2-9)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد الاداء المالي
جدول رقم (2-10)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد العمليات الداخلية
جدول رقم (2-11)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد الزبون
جدول رقم (2-12)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد التعلم والنمو
جدول رقم (2-13)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد تفويض السلطة
جدول رقم (2-14)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد فرق العمل
جدول رقم (2-15)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد الحوافز
جدول رقم (2-16)	وصف إجابات المستجوبين حول بُعد التدريب
جدول رقم (2-17)	أثر الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
جدول رقم (2-18)	تحليل تباين خط الإنحدار المتعدد
جدول رقم (2-19)	قيم معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ولأداء
جدول رقم (2-20)	تحليل تباين خط الإنحدار
جدول رقم (2-21)	قيم معاملات خط الانحدار

رقم الجدول	عنوان الجدول
جدول رقم (2–22)	تحليل إختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في أداء
جدول رقم (2–23)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين أداء
جدول رقم (2–24)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير المؤهل العلمي بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين أداء
جدول رقم (2–25)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير الخبرة بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين أداء
جدول رقم (2–26)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين أداء
جدول رقم (2–27)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الإداري
جدول رقم (2–28)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء .

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
الشكل (1-1)	نموذج الدراسة
الشكل(1-2)	خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية
الشكل (1-3)	عملية التمكين الإداري(بيرين، وهاريس)
الشكل (2-1)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
الشكل (2-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
الشكل (2-3)	مدى ملائمة خط الانحدار

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم 01	استمارة الاستبيان
ملحق رقم 02	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان
ملحق رقم 03	أسئلة المقابلة
ملحق رقم 04	نتائج برنامج SPSS
ملحق رقم05	بطاقة تقييم الأداء بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
ملحق رقم 06	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

مقدمة عامة

أ/ التوطئة

إن هدا العالم الذي نحن فيه الأن أكثر ما يميزه التسارع وإن الظروف التي تعيشها مؤسساتنا اليوم سواء كانت إقتصادية أم سياسية أم ثقافية ، كلها هي نتاج التطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي الذي خلق نوع من التنافس الداخلي والخارجي في المؤسسة وبين أفرادها ،فأصبح الأداء هو المعيار الأنسب لقياس كفاءة المؤسسات والأفراد على حدا سواء فبطبيعة الحال مالا نستطيع قياسه لا يمكن إدارته فبقياس أداء المؤسسات نتمكن من الوقوف عند مواطن الضعف والقصور لدى الأفراد فهم المحرك الأساسي لها.

يعتبر التمكين الإداري أحد الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل تحسين وتطوير الأداء والتي أثبتت الدراسات بأن له دور في ذلك، من خلال الثقة التي تمنح للإفراد بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهدا يشجعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاد القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بينها وبين الأفراد العاملين فيها في كسر الروتين و الجمود الإداري المؤسسي.

إن المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة تحتاج لمثل ها ته الأساليب الإداري التي من شأنها الرفع من أداء الأفراد والمؤسسة معاً لتحقيق أداء متميز.

ب/ إشكالية الدراسة

من خلال هدا الطرح نتساءل :

ما أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية بالمدرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى أفراد المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؟

2- ما مستوى توافر الأداء بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؟

3- هل يوجد أثر بين أبعاد التمكين الإداري وأداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؟

4- هل توجد إختلافات في اتجاهات أفراد المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة نحو أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

ت/ الفرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة يمكن صياغة الفرضيات التي نهدف إلى إختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى توافر متوسط من أبعاد التمكين الإداري لدى أفراد المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؛

الفرضية الثانية: يوجد مستوى توافر مرتفع لأداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؛

الفرضية الثالثة: يوجد أثر طردي بين أبعاد التمكين الإداري وأداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؛

الفرضية الرابعة: لا توجد إختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي والوظيفة).

ث/ مبررات إختيار الموضوع

تتجلى دوافع إختيار هذا الموضوع للبحث فيه من خلال النقاط التالية:

1- تماشي الموضوع و طبيعة التخصص الذي نتلقاه في إدارة أعمال؛
2- الإهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث أكثر والإطلاع عليه ؛
3- تزايد دور التمكين الإداري في المؤسسات القائمة على التعلم التنظيمي والإدارة بالأهداف؛
4- محاولة الربط بين أبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية.

ج/ أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر أفراد المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؛
- إبراز أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؛
- التعرف على الإختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري بإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؛
- تحديد الأثر الموجود بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة (فرع المديرية العملية).

ح /أهمية البحث

تبرز أهمية هدا البحث في تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، كما تبرز أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى لأفراد والعمل على تعزيزه، والكشف عن أثر أبعاد التمكين الإداري في الرفع من أداء المؤسسة الخدمية والأفراد العاملين فيها.

خ /حدود البحث

الحدود الجغرافية:تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع الخدمي، وهي المديرية العملية لإتصالات الجزائر،ورقلة الجزائر.

الحدود البشرية:تم إختيار عينة عشوائية من العمال الإداريين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة في مختلف الوظائف.

الحدود الزمنية:أنجزت الدراسة خلال السداسي الأول من الموسم الجامعي 2019.

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب) أما المتغير التابع وهو أداء فتم التركيز على الأبعاد التالية:(الأداء المالي العمليات الداخلية، بعد الزبون، التعلم والنمو).

د/منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والميداني وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لأبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية تم الإعتماد على المقابلة و الإستبيان، كأداوت جمع البيانات ، وفي المعالجة تم إستخدام برنامج spss من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على ما أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر، بورقلة

ذ /مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث إخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير المنشورة وغير9 المنشورة؛
- هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض أفرد مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة فرع المديرية العملية .

ر / صعوبات البحث:

تتمثل صعوبات البحث في النقاط التالية:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة وعدم وجودهم في المكاتب المخصصة لهم للتواصل معهم؛
- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع فترة العطلة الربيعية؛
- إمتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الإستبيان وإجراء المقابلة بحجة ضغط العمل وعدم توفر الوقت اللازم لهم.

ز/ هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية (إتصالات الجزائر،بورقلة)

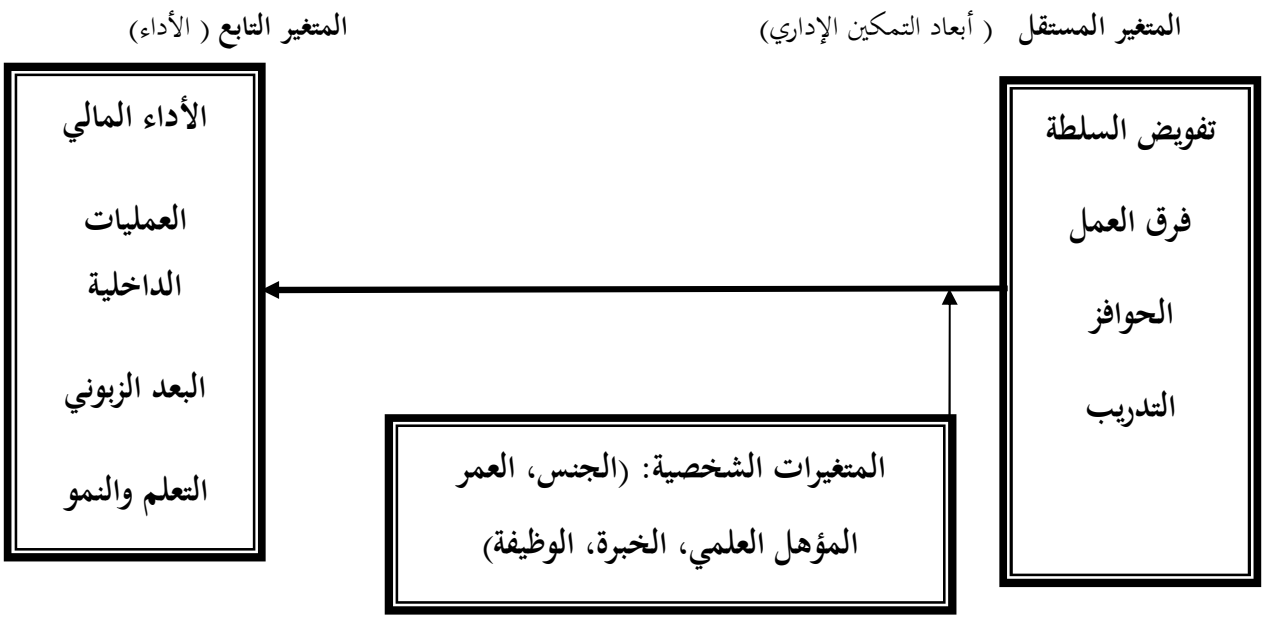
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ/ نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم: (1-1) يوضح نموذج مقترح لدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

و/ مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو إشراك سلطة إتخاد القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا.

الأداء:ما هو إلا الحصيلة النهائية لجميع أعمال المؤسسة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المؤسسة بالبيئة.

المؤسسة الخدمية: هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم الخدمة للعميل.

الفصل الأول :الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

تمهيد:

إن العالم الذي نحن فيه الآن يشهد تغيرات ،في معظم مناحي الحياة، فقد عرفت المؤسسات الضخمة نمواً وتطوراً وزادت أهميتها، وبمقدار هده الأهمية لتنظيم، الفرد أكثر بكثير، فإن المؤسسات غدت تعد لنا الفرد الأساسي الذي يعتمد عليها في تحقيق أهدافها ، من خلال تدريبه وتحفيزه و الإعتماد عليه في المشاركة بإتخاد القرارات، كما تعمل أيضاً على تمكينهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع وبالتالي نصل إلي الأداء المتميز للأفراد .

عبر هدا الفصل سنحاول التطرق إلي المفاهيم النظرية حول التمكين الإداري والأداء بالإعتماد على الدراسات التطبيقية التي تطرقت مسبقاً للموضوع، ومراجع أخرى أيضاً حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري لأبعاد التمكين الإداري والأداء ؛
- أما المبحث الثاني : الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

المبحث الأول: الإطار النظري لأبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية

إنه ومما لاشك فيه أن جميع المؤسسات تعتمد إعتمادا كلياً على مواردها البشرية ، وخاصة تلك التي تمتاز بإدارتها للمعرفة الضمنية وتحولها إلى أداء متميز، يظهر في حال تفويضهم ببعض الصلاحيات وفي هدا المبحث سنتطرق إلي كل من التمكين الإداري والأداء .

المطلب الأول:ماهية التمكين الإداري

سنتناول في هدا المطلب الجوانب الأساسية لتمكين الإداري من خلال التطرق إلي تعريفاته والوقف عند أهميته بالنسبة للمؤسسات الخدمية، بالاعتماد على الباحثين في هدا المجال كما سنتطرق إلي تحديد أبعاده.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري و أهميته

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين الإداري لابد من توضيح الخلفية النظرية للمصطلح والوقف عند أبرز النظريات كالتالي:

أولا: التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطّورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام[1]. وفيما يلي أهم النظريات التي شهدها مفهوم التمكين في مخلف المدارس و النظريات الإدارية .

1) المدرسة الكلاسيكية:

اهتمت المدارس الإداري الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه لدقة أو وضع تعليمات و أنظمة تساعده على أداء عمله دون إعطائه مجال للتفكير و اتخاذ القرارات قيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي و الإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمؤسسة[2]. بالنسبة لتمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، ولم يكن مفهوم التمكين الإداري موجود في تلك الفترة فالسائد آن ذاك هو البعد المادي [3]، حتى لم جاء المفكر الألماني ماكس ويبر بالنظرية البيروقراطية التي تسعى لجعل المؤسسة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح

[1] يحي سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ،الطبعة2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص23 .

[2] أحمد عريقات وآخرون ،**قضايا إداري معاصرة** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص781.

[3] حسين أحمد الطراونة ،**العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان** ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006،ص31.(بتصرف)

التسلسل الرئيسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف [1]فالفرد تحكمه قواني وواجبات مكلف به وفقط ، فالتمكين غائب تماماً.

2) المدرسة السلوكية:

من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأت دراسات هوثورن في عام **1924** في شركة (**Electric Western**)في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام **1932** عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها **(Mayo Elton)** من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل،على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدارسة على أن أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. فهذا الخطأ في المنهجية و الذيُّ سمي "أثر هوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام **1950–1960** ،وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي[2].

3) النظريات الإدارية الحديثة:

أ- **نظرية النظم**: هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدل من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.[3]

ب- **المنظمة المتعلمة**: حديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهي من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المؤسسة.

---

[1] أحمد عريقات وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص188

[2] محمود حسين الوادي ،**التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 34.

[3] يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره،ص33

وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مفر منها في مؤسسات القرن الواحد والعشرين. إن النظريات السابقة وضحت شيئا فشيئا كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري، فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمؤسسة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن المواضيع المتعلقة به مثل :المشاركة في اتخاذ القرارات و رضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري وما يمكن أن يسهم به من تحقيق التميز وتحسين جودة ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات.[1]

ثانياً: مفاهيم مختلفة حول التمكين الإداري

في هذا الفرع سنعرض التسلسل التاريخي للمفاهيم العامة لتمكين الإداري كما يلي:

التعريف الأول :

عرفه (**Pande&Dhar ,2014**) بأنه أسلوب إداري حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المؤسسة، تأثيرهم في عملية صنع القرار. [2]

نلاحظ من هدا التعريف أن التمكين ما هو إلا أسلوب تعتمده الإدارة في إشراك أفرادها في عملية صنع القرار.

التعريف الثاني:

عرفه (**Darligton ,2007)** هو إشراك سلطة إتخاد القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا.[3]

نلاحظ من خلال هدا التعريف أن التمكين يتجسد بالتشارك في إتخاد القرار بين الإدارة والأفراد باختلاف التدرج في مستويات التنظيم أي أن صنع القرارات لا تقتصر فقط على الإدارة العليا وإنما بتضافر جميع أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية في الهيكل التنظيمي.

---

[1] رزق الله حنان ،**أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة** دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2010 ، ص 42 .

[2] حسن عبد السلام،على عمران،**التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوي الأداء المنظمي** ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ،جامعة أم البواقي، الجزائر العدد8،ديسمبر2017،ص5 .

[3] أبو بكر بوسالم ، **التمكين الإداري كمدخل للتمييز التنظيمي** ،مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، الجزائر ،المجلد3، العدد1، 2017، ص23 .

التعريف الثالث:

عرف (**Murrell&Meredith ,2000**) بأن التمكين الإداري هو العملية التي يتم فيها تمكين الفرد من تولي مسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. [1]

نلاحظ من خلال هدا الطرح أن التمكين الإداري يرتكز في إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر من خلال أبعاد التمكين الإداري كالتدريب ومنح الثقة .

عرف (**Blanchard ,1996**) فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية ، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حتى يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة.[2]

نلاحظ من خلال هدا التعريف أنه يقتصر التمكين الإداري في المستوى الأمامية للمؤسسة ، دون إشراك باقي المستويات الإدارية الأخرى (التنفيذي ، التشغيلي) لان المؤسسة تعتمد على كامل الجهود وليس الإدارة العليا فقط .

من خلال هده التعاريف نستنتج أن التمكين الإداري هو عملية إدارية يقوم بها القائمين على المؤسسة بمنح قوة وثقة للأفراد الأقل منهم في التدرج الإداري بهدف التحول من الرقابة والتوجه وسن الأوامر إلي ترك الحرية وتفويض السلطات و المشاركة في صنع و إتخاذ القرارات كلاً حسب موضعه .

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغير في عالم المؤسسات اليوم فهو يعد عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية القدرة على الأداء داخل المؤسسة. و التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسة غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسين و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها. حيث يكسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و رضا عن الانجاز كما أنه يمنح الفرد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق و أن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة. و إذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المؤسسة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمؤسسة، إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع[3].

---

[1] جوان فاظل مهدي،**أثر إستراتجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة** ،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ،جامعةبابل،العدد37،فيفري2018،ص6.

[2] أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد،أمل عبد محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق،العدد21،ص3

[3] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، " **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة** "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،2009،ص28-30.

الفرع الثاني:أبعاد التمكين الإداري

لم تحدد أبعاد التمكين الإداري بدقة في مختلف الدراسات التطبيقية لهدا اعتمدنا جدول يوضح مختلف أبعاد التمكين الإداري في بعض الدراسات التطبيقية السابقة وعليه سنحدد الأبعاد المعتمد عليها في هده الدراسة في الجدول التالي:

جدول (1-1)يوضح أهم أبعاد التمكين الإداري

الباحث	السنة	التدريب	التطوير	الثقة	الإتصال الفعال	تفويض السلطة	الحوافز	فرق العمل	المشاركة	الدافعية	الاستقلالية	تطويرالشخصية
زروخي فوزية و إنساعد رضوان	2018	*			*	*	*	*				
جوان فاظل مهدي	2018	*				*	*	*				
حسن عبد السلام و على عمران	2017	*				*				*	*	
MohammedZiyad Bin M Aldogailbi	2017					*		*				*
علاءالدين برع العامري و إيثار عبد الهادي ال فيحان	2016	*	*	*		*	*		*			
بومجان عادل وموسى عبد الناصر	2015			*	*	*	*		*			
محمد قريشي و لطفي السبتي	2015	*			*	*	*	*				
مجموع تكرارات		5	1	2	3	7	5	4	2	1	1	1

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الموضوع

من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه فقد اعتمدنا الأبعاد الأكثر تداولاً من طرف الباحثين، في الدراسات التطبيقية السابقة فضلا عن انسجامها مع المتغير التابع (الأداء).

إن هده الأبعاد ليست الأبعاد الوحيدة التي تساهم في تحديد التمكين الإداري لكنها الأهم التي سنتطرق إليها نجد:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

أولا تفويض السلطة : إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلي مستويات الإدارية الدنيا ،إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتجية في المستوى الأعلى إلي القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم [1].

ثانياً فرق العمل : في المؤسسات التي تتبنى فلسفة التمكين ، يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي، فيشترك أعضاء الفريق جميعا في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها و يعرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يعملون معنا تحكمهم درجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام المحددة في إطار إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية" .[2]

ثالثاً الحوافز: هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما ، بهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية بإتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة .[3]

رابعاً الاتصال الفعال: هو تبادل المعلومات والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها،حيث تعد المعلومة التي يتم تبدلها من خلال الاتصال سلاحا هاماً يعتمد عليه الأفراد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة ،لا يمكن للفرد التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلمة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد ،من أن تصرفه قد يكون خطا ، فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز فيها مبدأ الإبداع و الابتكار.[4]

خامساً التدريب: ينبغي لأي مؤسسة أن توفر نظام لتدريب الأفراد لتزويدهم بالمعارف والمهارات، الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، وحل المنازعات وغير ذالك من المهارات القيادة ، فالتدريب يمكن الأفراد من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط ، بل لتعلم مهارات و اقتصاديات المؤسسات الكبيرة لذلك لابد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم .[5]

المطلب الثاني:أهداف ونماذج التمكين الإداري

بعد ما تطرقنا إلي مفهوم التمكين الإداري وقمنا بتحديد أبعاده، سوف نأخذ في هدا الجزء أهداف وأسباب التمكين الإداري ونماذج تطبيقه من طرف مؤسسات الأعمال.

---

[1] أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين** في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية،المجلة الأردنية في إدارة أعمال،المجلد5،العدد2،سنة2009،ص240.

[2] بومحان عادل، موسى عبد الناصر، **التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة**،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل،مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد17، جوان2015،ص303 .

[3] علاء الدين برع العامري،إيثار عبد الهادي ال فيحان ، **عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية**،دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية–مديرية المرور العامة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد،العراق المجلد22،العدد 88 ، 2016،ص78.

[4] هناء محمود إسماعيل القيسي ولمياء فاضل سحاب ،**التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية**، مجلة كلية التربية الأساسية ،الجامعة المستنصرية،العراق، لمجلد22،العدد93 2016،ص731.

[5] حسن عبد السلام على عمران ، **التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي** ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية،جامعة ام البواقي ،الجزائر، العدد8، ديسمبر2017،ص779.

الفرع الأول:أهداف وأسباب التمكين الإداري

سوف نذكر في هذا الفرع كل من أهداف التمكين الإداري وأسباب تبنيه من قبل مؤسسات الأعمال.

أولاً: أهداف التمكين الإداري

يمكن الحديث عن أهداف التمكين حيث أنه:[1]

- يهدف تمكين العاملين لجعل المؤسسة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقديرا لدعم الإبتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح اكثر قدرة على تبني أفكارا مبتكره، و التخلي عن الطرق التقليدية للإتصال بالمؤسسة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المؤسسة ؛
- كما و يهدف التمكين الإداري إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الإندماج الوظيفي المرتفع ؛
- كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال،أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم.

ثانياً: أسباب التمكين الإداري

ذكر أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين، في الآتي:[2]

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق ؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ؛
- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة ؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز و الانتماء التنظيمي ؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة ؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء.

الفرع الثاني: نماذج التمكين الإداري

يوضح هذا الفرع ثلث نماذج مختلفة لتمكين الإداري حسب مختلف الباحثين كالتالي:

---

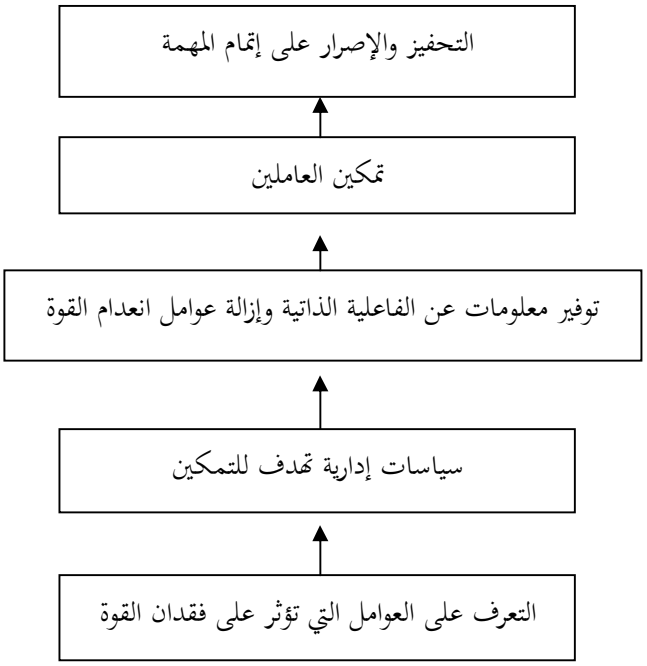
[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص15.

[2] عطية أفندي ، **تمكين العاملين: مدخل للتطوير و التحسين المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،ص 25-26.

النموذج الأول :

عرف **(Kanungo and Congre1988)** التمكين الإداري كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد **Kanung and Congre** خمس مراحل لعملية التمكين الإداري، والتي تتضح من خلال الشكل (1-2)[1]:

الشكل(1-2): خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية



La source: Conger, and Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol (13), No (3), 1988, pp475.

الملاحظة: اعتمد الباحثان في هدا النموذج على أن التمكين الإداري، تعززه الفاعلية الذاتية للفرد من خلال اكتشاف نقاط ضعف ومحاولة رفع القدرة الذاتية للعامل .

[1] Conger, and Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol (13), No (3), 1988, PP471- 482

النموذج الثاني:

عرفه**(Thomas and Velthouse1990)** التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها،والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز "وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين الإداري التي تطبق في المؤسسة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري وهي كالتالي[1]:

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي**: والذي من خلاله يتم التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ تجاه مهمة معينة؛
2- **الكفاية**:وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه, والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، وذي خبرة؛
3- **إعطاء معنى للعمل**: ويمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة؛
4- **الاختيار**: يوفر الشعور بالاختيار يوفر شعور بأنه الفرد قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

نلاحظ من خلال هدا نموذج أن الباحثان علاجا التمكين الإداري من الناحية النفسية للفرد فهادا الأخير ما هو إلا كتلة من الأحاسيس و المدركات .

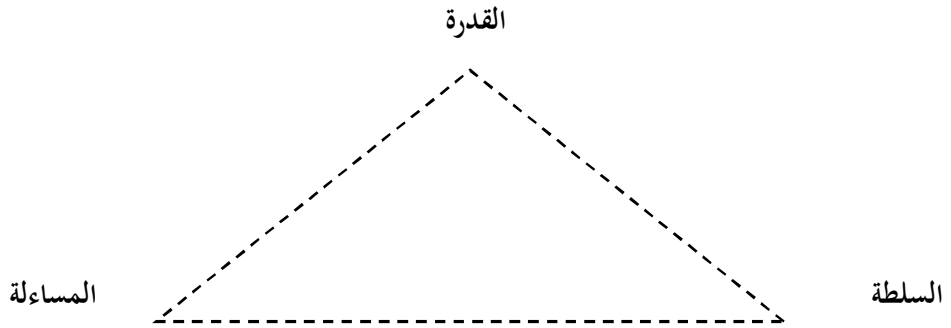
النموذج الثالث:

لقد حدد نموذج (**Model Harris and Beyerlien 2003**) ثلاثة مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين الإداري ، وتتمثل هذه المكونات الثالثة في السلطة والمساءلة والقدرة, كما جاءت في نموذج بيرين و هاريس كما هي موضحة في الشكل التالي [2]:

[1] رامي اندراوس وعادل معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات**, إربد, الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع, 2001 ، ص122-125، نقلا عن بهاء الدين عمر مصباح سالم،متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة الماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر 2016،ص77-78.

[2] محمد البلوى، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية** من وجهة نظرهم،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ،2008 ، ص 22 . نقل عن بهاء الدين عمر مصباح سالم،متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة الماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر ،2016،ص78

الشكل (1–3): عملية التمكين الإداري (بيرين و هاريس)



المصدر: محمد البلوى، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ،2008 ، ص 22 . نقل عن بهاء الدين عمر مصباح سالم،متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة الماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر ،2016،ص78

1- **القدرة**: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل و لانجاز المهمات ؛
2- **المسائلة**: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة ؛
3- **السلطة**: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارات و إنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة بأهداف المؤسسة .

الملاحظة : نلاحظ من خلال هدا النموذج أن عملية التمكين الإداري لا تتحقق بدون توفر 3 عناصر في الفرد الممكن ألا وهي المقدرة المعرفية الضرورية التي تساعد في صنع القرار فالمسائلة وتتمثل في تحمل كامل المسؤولية في حال الصواب والخطأ ،السلطة تتمثل في منح القوة والصلاحية لإنجاز المهام الموكلة للفرد داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: ماهية الأداء

سنتناول في هدا المطلب الجوانب الأساسية للأداء من خلال التطرق إلي تعريفاته بالاعتماد على الباحثين في هدا المجال كما سنتطرق إلي تحديد أبعاده.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يحض الأداء باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة ، لأن الأداء يعتبر مقياس لنجاح المؤسسات ، لذلك تسعى كل مؤسسة على تحسين وتطوير أدائها من أجل المنافسة و الاستمرار و بالتالي سوف نعرض مجموعة من المفاهيم حول الأداء .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية

التعريف الأول :

عرفه **daft(2001)** على أنه الحصيلة النهائية لجميع أعمال المؤسسة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المؤسسة بالبيئة[1] .

نلاحظ من خلال هدا التعريف أن الأداء ما هو إلا محصلة لأعمال المؤسسة ويتمثل في مؤشرين هما مستوى التركيز و علاقات المؤسسة ببيئة الأعمال .

التعريف الثاني

عرفه (**carg&rastog(2005** إلي أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة لذلك فإن نجاح المؤسسة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل[2] .

نلاحظ من خلال هدا التعريف أن الأداء هو مجموع جهود جميع العمال و فرق العمل في مختلف الوظائف فلذلك فإن نجاح المؤسسة يعتمد ويتأثر بشكل مباشر بجهد العمال داخل العمل.

التعريف الثالث:

الأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن والاستئثار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و اتجاه المجتمع .[3]

نلاحظ من خلال هدا التعريف أن الأداء مقرون بصفة مباشرة برضاء العميل الداخلي والعميل الخارجي (الزبون) ضف إلى ذالك مراعاة بيئة الأعمال والمجتمع نحو نشاط فأداء المؤسسة.

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن الأّداء هو محصلة جهود العمال داخل المؤسسة أي أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة .

---

[1] عذراء محسن عبد، **دور الذكاء الإستراتجي في تعزيز الأداء التنظيمي**، بحث إستطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، العدد107، المجلد24،ص115.

[2] زاكي أبو زيادة ، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي** ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين،مجلد2011،25،ص888 .

[3] سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداة المنظمة**، دراسة ميدانية على شركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية،مجلد26،كلية الإقتصاد،جامعة دمشق،سوريا، 2011 ،ص72.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

لم تحدد أبعاد الأداء بدقة في مختلف الدراسات السابقة لهدا إعتمدنا جدول يوضح مختلف أبعاد المتداولة في بعض الدراسات التطبيقية السابقة وعليها سنحدد الأبعاد المعتمد في هذه الدراسة في الجدول التالي:

جدول (1–2)يوضح أهم أبعاد الأداء

الباحث	السنة	الأداء المالي	العمليات الداخلية	الزبون	التعلم والنمو	تحسين كفاءة العما	بناء المقدرات الجوهرية	التركيز على	زيادة مشاعر رضا العمل	دعم الالتزام التنظيمي	خدمة العملاء	ولاء العملاء
محمد قريشي	**2018**	*	*	*	*							
حسن عبد السلام علي عمران	**2017**											
علاء الدين برع العامري،إيثار عبد الهادي ال فيحان	**2016**					*	*	*	*	*		
Hamzeh Al_haar	**2016**										*	*
ليلى سعيد أحمد	**2016**	*	*	*	*							
بومجان عادل، موسى عبد الناصر	**2015**	*	*	*	*							
الحاج عرابة ،محمد زرقون	**2014**	*	*	*	*							
مجموع التكرارت	/	**4**	**4**	**4**	**4**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الموضوع

من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه فقد إعتمدنا الأبعاد الأكثر تداولاً من طرف الباحثين، في الدراسات التطبيقية السابقة فضلا عن إنسجامها مع المتغير المستقل. إن هده الأبعاد ليست الأبعاد الوحيدة التي تساهم في تحديد الأداء لكنها تعتبر الأهم حسب الدراسات السابقة والتي سنعرضها كالتالي[1]:

أولا بعد الأداء المالي:

يتكون من مجموعة المقاييس التي تستخدم في تقويم أداء المؤسسة والتي يساهم استخدامها مجتمعة في إعطاء صورة عن أداء المؤسسة المالي خلال فترة محددة كما يوفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين أداء المؤسسة المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة وتعد المقاييس المالية مهمة لقياس أداء المؤسسة ولكنها غير كافية .[2]

ثانياً بعد العمليات الداخلية:

يعكس هدا المنظور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز أو تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات ويستلزم منها أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية ، أو تتبع أسلوب فريد من نوعه في ظل بيئة تنافسية.[3]

ثالثاً بعد الزبون (العملاء):

يعكس أداء الأنشطة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم ، فهناك نوعان من الزبائن في المؤسسة فنجد الزبون الداخلي والزبون الخارجي ، فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي يتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباتهم وتحفيزه على إقتناء السلعة أو الخدمة . أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في المؤسسة .

رابعاً بعد التعلم والنمو:

يعكس مدى قدرة المؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها أي القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي ، فهدا الأخير يعكس مدى قدرة الأفراد والمديرين وقيادة المؤسسة على توليد المعرفة والأفكار الإبداعية ومدى إحداث التغيرات الهيكلية والثقافية في المؤسسة ويعد مؤشرا مناسبا لقياس بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد أو محاور الأداء المؤسسي.

---

[1] محمد قريشي ، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل–بسكرة ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد24، ديسمبر2018،ص207،208.

[2] حسن عبد السلام على عمران،مرجع سبق ذكره، ص779.

[3] ليلى سعيد أحمد ، **القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتجية** بحث ميداني مقارن بين جامعيتي بغداد والنهرين ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد ،كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق،المجلد22 العدد92،2016،ص98.

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء وطرق قياسه

إن لكل مؤسسة فلسفة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وفي ظل المؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة سنتناول في هذا المطلب، أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات حسب الباحثين وإلى طرق قياس الأداء .

الفرع الأول: مستويات ومحددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

سنقوم بعرض مستويات الأداء وذكر أهم محدداته في المؤسسات على التوالي:

أولاً: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالأتي[1]:

- الأداء الإستثنائي: وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة ؛
- الأداء البارز : يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفؤ وذو تحفيز عالي؛
- الأداء الجيد جدا : والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الكادر الكفء بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد؛
- الأداء الجيد : والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
- الأداء المعتدل : هذا المستوى يمثل سيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي؛
- الأداء المتأزم : وهو الذي يمثل الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة .

ثانياً: محددات الأداء

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا فيه، ومنها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر إلى

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري للنشر، عمان،2011 ، ص 385- 386 .

آخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها ، وفي هذا الإطار يرى **mercier pierre jean** أن العوامل التي يرتكز عليها أداء المؤسسة تتمثل في[1] :

- الإستراتيجية؛
- الرؤية، القيم، الرسالة؛
- الموارد البشرية؛
- هيكلة المؤسسة؛
- العمليات والأنظمة؛
- الموازنة .

أما **peters tom** فيركب ثمانية عوامل للأداء :

- التميز في العمل؛
- الاستماع للزبون؛
- تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- القيم الجماعية؛
- الاحتفاظ بهيكلة بسيطة؛
- المزج بين الليونة والصلابة .

ثالثاً العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة جعل الاتفاق عليها وتصنيفها أمراً في غاية الصعوبة لترابط فيما بينها فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية و التكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم ،الخبرة التدريب، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي ، ظروف العمل ، حاجات ورغبات الأفراد. وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء:إلى التحفيز ، المهارات ، مستوى العمل، الممارسات وعموماً يمكن تصنيف مختلف هده العوامل في نوعين [2]:

[1] حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر،2008،ص: 137

[2] بومجان عادل، موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره ، ص307

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً: ويكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقلص من تأثيراتها السلبية ويمكن ذكر أهمها في : التحفيز، المهارات ، التدريب التكوين وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم ؛
- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة والمتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية .

بعد هدا الطرح نستطيع القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية التي نستطيع التحكم فيها وهناك من يصعب التحكم بها لهدا تعددت الأدوات و طرق تقييمها .

الفرع الثاني: طرق قياس أداء المؤسسات

تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم النهائي للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتجية، ثم مقارنة النتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتجية المحددة من قبل، والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ وبعدها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات[1].

لقياس الأداء نجد عدة مؤشرات يتم اعتمادها في قياس ذالك ، وفي هده الدراسة سنركز على بطاقة الأداء المتوازن،بإعتبارها من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات .

أولاً تعريف بطاقة الأداء المتوازن

يعرف كل من روبرت كاب لأن وديفيد نورتن بطاقة الأداء المتوازن على أنها: ذلك الإطار الجيد الذي يسمح بدمج مؤشرات الإستراتجية ، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية التقليدية للأداء تقترح محددات الأداء في المستقبل هده المحددات متعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي،إستنادا إلى الترجمة واضحة ودقيقة للإستراتجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة.

يرجع كل من أتريل و ماكلاني سبب تسمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمصطلح نموذج الأداء المتوازن إلي ثلاث أسباب رئيسية تتمثل في[2] :

- أن بطاقة الأداء المتوازن تستهدف تحقيق توازن بين المقاييس الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والمقاييس الداخلية المتعلقة بالعمليات الخارجية والتعلم والنمو؛

[1] أبو قمر ، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، غزة ، فلسطين ،2009،ص22.

[2] رايس وفاء ،**أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية**، أبحاث إقتصادية وإدارية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ،العدد17، جوان 2015 ص346 .

- أن بطاقة الأداء المتوازن تستهدف تحقيق توازن بين المقاييس التي تبين النتائج من قرارات سابقة والتي يطلق عليها مؤشرات تابعة والمؤشرات التي تساعد على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحرك الأداء نحو الإتجاه المطلوب والتي يطلق عليها مؤشرات قائدة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلي تحقيق توازن بين المقاييس المالية المادية والمقاييس غير المالية المعنوية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لأبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر بالغة الأهمية، في خطوات إعداد البحث ، حيث أنها المرجع الذي يستند عليها الباحث في أغلب مراحل بحثه ،حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الإستفادة منها في تطوير تصوراته ومداخلته البحثية ، وتحقق له الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث فيه ولهذا بعد التطرق للإطار النظري للأداء وأبعاد التمكين الإداري، أصبح لزاماً علينا في هدا المبحث عرض الدراسات التطبيقية التي عالجت أبعاد التمكين الإداري والأداء و علاقتهما معا أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى. سنتطرق إلى دراسات في بيئة جزائرية بحكم الواقع ودراسات أخرى عربية وأجنبية للإطلاع والانفتاح على ما يدور حولنا .

المطلب الأول: دراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء

لقد تم دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و الإبداع من قبل العديد من الباحثين و الدارسين ، و في هذا المطلب سنتناول مجموعة من الدراسات التي تطرقت إلي التمكين الإداري وتأثيره على الأداء المؤسسات وفق لتسلسل الزمني على النحو التالي :

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

1- حسن عبد السلام، علي عمران،التمكين الإداري وأثرة في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،الجزائر، العدد الثامن،ديسمبر 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي والتي هي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة .

إعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، كما إستخدمت الإستبيان لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة بكافة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها تمثلوا في عينة عشوائية بلغت (**27**) مفردة بعد توزيع الاستبيان تمت المعالجة بإستخدام برنامج **spss** .

فتوصلت إلي النتائج التالية:

- يوجد مستوى جيد من الاهتمام بموضوع التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة الأمر الذي من شانه أن ينعكس إيجابا على مستوى تحسين الأداء المنظمي؛
- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإدارة العليا يقل اهتمامها بتذليل الصعوبات التي تعيق تحقيق مستويات عالية من جودة الأداء بالإضافة إلى وجو د انخفاض في نسبة العاملين والذين يمثلون قيمة مضافة.

2- علاء الدين برع العامري،إيثار عبد الهادي ال فيحان،عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية،دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية-مديرية المرور العامة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد،العراق المجلد22،العدد87، 2016.

هدفت هده الدراسة إلي معرفة واقع التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (التدريب والتطوير والحوافز والمشاركة بالمعلومات والثقة والتفويض)وأداء المؤسسة الخدمية كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (تحسين كفاءة العمل ، بناء المقدرات الجوهرية التركيز على المستفيد من الخدمة ،زيادة مشاعر رضا العمل ،دعم الالتزام التنظيمي) وقد تم إختيار عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية — مديرية المرور العامة.

إعتمدت هده الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي في عملية المعالجة المنهجية و إستعمل الباحث الاستبانة التي وزعت على عينة بلغ عددها (**75**) ضابطا، وإستخدم **SPSS** لمعالجة هده البيانات.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- مستوى المشاركة بالمعلومات بالمديرية جيد، إلا أن هدا المستوى يتخلله بعض النقاط التي بحاجة للإرتقاء وأن مستوى التدريب والتطوير بشكل عام في المديرية ضعيف؛
- مستوى التفويض في المدرية عموما ضعيف بسبب ضعف تخويل الصلاحيات من جانب و لا توجد حرية لدى الضباط في ممارسة المهام من جانب أخر.

3- بومجان عادل، موسى عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل،مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة،الجزائر،العدد17، جوان2015.

تهدف هده الدراسة إلي التعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين بأبعاده (تفويض السلطة،الاتصال الفعال، التحفيز،المشاركة في إتخاد القرار،الثقة، فرق العمل) كمدخل لتأهيل المورد البشري وأثره على أداء مؤسسة بأبعاده (المحور المالي ،محور الزبائن،العمليات الداخلية النمو والتعلم) .

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي للمعالجة المنهجية،و إستخدم الإستبيان المقفل كأداة لجمع البيانات وزع على عينة بلغت143 إطاراً تم معالجتها بإستعمال برنامج **spss** .

فتحصلنا النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- أن هناك أثر للتمكين الإداري على أداء المؤسسة ويتجلى هدا الأثر من خلال أبعاد الدراسة المفسرة للمتغير المستقل والمتعلقة بتفويض السلطة ، الإتصال وفرق العمل .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-Hamzeh Al_haar, Article:The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies,canadian social science,Canada, Vol. 12, No. 1, 2016

هدفت هده الدراسة لمعرفة تأثير التمكين الإداري بمتغيراته (تفويض السلطة، التدريب، نقل المعلومات والمشاركة)ومتغيرات الأداء المؤسسي (خدمة العملاء، ولاء العملاء) للشركات الصناعية الأردنية.

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة آثار كل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي،إستخدمت الدراسة الإستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة حجمها (**171**) مستجوباً. بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي .

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج :
وجود علاقة متعارف عليها بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب ، وإعطاء المعلومات المطلوبة ، وإخراج السلطة ، والمشاركة) ومتغيرات الأداء المؤسسي (خدمة العملاء وولاء العملاء) للشركات الصناعية الأردنية .

المطلب الثاني:دراسات السابقة حول الأداء

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغير التابع الذي نقوم بدراسته ، و سنقوم في هذا المطلب بعرض و تحليل بعض الدراسات التي تناولت الأداء كتغير من متغيرات دراستها ولقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني له .

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1 – محمد قريشي ، مقال بعنوان التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل–بسكرة ،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد24، ديسمبر2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل –بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء بأبعاده (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء،بعد التعلم والنمو).

إستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات شملت عينة الدراسة على(251) عامل إداري في المؤسسة؛ تمت معالجة البيانات بإستخدام برنامج (spss)مع مجموعة من أدوات الإحصائية الأخرى .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- الأداء المالي لمؤسسة صناعة الكوابل كان جيدا حيث نجد أن: إنتاجيتها عالية، أرباحها في تزايد مستمر، معدل دوران مخزونها كبير جدا، ودائما تسعى إلى دخول أسواق جديدة.

2- ليلى سعيد أحمد، مقال بعنوان:القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتجية بحث ميداني مقارن بين جامعيتي بغداد والنهرين ،مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد ،كلية الإدارة و الإقتصاد ، العراق،المجلد22 العدد92، 2016

هدفت هده الدراسة إلي تسليط الضوء على تحليل العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة، إدارة المهمة،إدارة العلاقات،إدارة البيئة) والأداء الاستراتجي بمتغيراته (المنظور المالي، منظور الزبائن،منظور العمليات الداخلية ،منظور التعلم والنمو) في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين

إستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسة لجميع البيانات وتحليلها،حيث شملت العينة (64) فردا ممن يشغلون منصب رئيس الجامعة ومساعده العلمي والإداري، ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية ، ولتحليل البيانات البحث إستخدم البرنامج الإحصائي (**spss**) وبرنامج(**Exel**) ، ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل هي: (النسبة المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري،معامل الإختلاف،معامل الإرتباط ، تحليل الإنحدار البسيط، و إختبار مان وتني) .

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- وجود مستوى عال للقيم التنظيمية بأبعادها والأداء الإستراتيجي بكافة متغيراتها في جامعتي بغداد والنهرين ؛
- وجود علاقة إرتباط معنوية بدرجة عالية وذات تأثير طردي بين القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي إجمالا وبحسب متغيراته الفرعية لم تظهر أي فروق جوهرية للقيم التنظيمية والأداء الإستراتجي بمتغيراته للجامعتين عينة البحث .

3- الحاج عرابة ،محمد زرقون، مقال بعنوان أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الإقتصادية،المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر،عدد1،ديسمبر2014

هدفت الدراسة إلي الكشف عن أثر إدارة المعرفة على أداء في المؤسسة الإقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير ملموسة في المؤسسة والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي ، والعمليات الداخلية والإبداع بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث .

كما خلصت في الأخير إلى :

- أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة ؛
- ضرورة التوجه السريع نحو الإهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية،حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هده المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة .

الفرع الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1 - Abdul karim Suhag,Shafique Rahman Solangi ,.. And others, The Relationship Of Innovation With Organizational Performance, International Journal of Research, Vol:5, February 2017

هدفت هده الدراسة إلي معرفة علاقة الابتكار والأداء المؤسسي لقطاع الإتصالات في باكستان، كما هدفت إلي البحث عن تأثير الإبتكار المؤسسي والثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة

إعتمدت هده الدراسة على المنهج الوصفي للمعالجة المنهجية ، كما إستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها بإستخدام برنامج (**spss**) للمعالجة البيانات،وزع الإستبيان على عينة حجمها(**200**) موظف يمثلون مجتمع الدراسة في المؤسسة خدمية في قطاع الاتصالات في إسلام أباد باكستان

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن عملية الابتكار والابتكار المؤسسي لديه تأثير إيجابي على أداء المؤسسة؛
- تشير الدراسة أيضا إلى أن هناك تأثير إيجابي بين ثقافة المؤسسة و الأداء المؤسسي .

المطلب الثالث: دراسات السابقة حول أبعاد التمكين الإداري

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الذي نقوم بدراسته، و سنقوم في هذا المطلب بعرض و تحليل بعض الدراسات التي تناولت التمكين الإداري كتغير مستقل فيها ولقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني لها .

الفرع الأول: دراسات السابقة باللغة العربية

1–جوان فاضل مهدي،مقال بعنوان اثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل،العراق، العدد37، فيفري2018 .

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على التمكين الإدارية بأبعاده (تفويض السلطة ، فريق العمل ، الحوافز، التدريب) وفاعلية المنظمة وكذلك قياس العلاقة و الأثر في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة/ بابل .

إستخدم الباحث الإستبان كأداة لجمع البيانات تم توزعها على150مستجوباً من خلال عينة عشوائية ، فتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- وجود تباين من و جهة نظر أفراد العينة حول متغيرات إستراتيجية التمكين الإداري، حيث أكد (73%) منهم بضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بهذا المتغير من خلال إعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة .

2– زروخي فوزية ، إنساعد رضون،مقال بعنوان التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة ،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف،مجلة المؤسسة،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،الجزائر،العدد7، 2018.

تناولت هده الدراسة أهمية التمكين الإداري من خلال أبعاده(تفويض السلطة،فرق العمل،تدفق المعلومات والاتصالات،الدعم والتحفيز) وذلك في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف .

إستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدارسة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف كانت العينة مكونة من **40**موظف بالمؤسسة ،وتم تحليل البيانات الواردة في الإستمارات عن طريق إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss** .

وخلصت الدراسة إلي:

– أنه توجد علاقة لكل بعد من الأبعاد التالية:(تفويض السلطة،تدفق المعلومات و الاتصال، الدعم والتحفيز) في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة، بينما طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء لا تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي .

3– محمد قريشي، لطيفة السبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين،مجلة الإقتصاد والتنمية، جامعة المدية،الجزائر،العدد4 ،السنة2015.

تناولت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة،وهدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة السابقة الذكر وتوضيح العالقة بين المتغيرين محل الدراسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (**150**) مستجوباً، كما استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،...وغيرها .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفرق العمل) لها دور في التأثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)،إذ وجدنا أن التمكين الإداري يفسر(15%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغير (التمكين الإداري.) ؛
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: فرق العمل (العمل الجماعي)، تفويض السلطة الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، تدريب العاملين .

الفرع الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-Atallah Mohammed Tayser Alsharah , Article : The Impact Of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level On Saudi Universities , International Journal of Economics, Commerce and Management , Imam Muhammad IbnSau'd Islamic University , Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia , Vol. VI, Issue 10, October 2018.

هدفت هده الدراسة إلي دراسة تأثير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التواصل الفعال، تحفيز العاملين) على مستوى المواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في ثمان جامعات قيد الدراسة بوظائف مختلفة تم إستخدام عينة عشوائية من موظفي هده الجامعات تم توزيع الاستبيان على عينة حجمها **380** في ثمان جامعات .

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أظهرت عينة الدراسة أن هناك اتجاه إيجابي نحو أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات السعودية ؛

- تبين أن هناك تفويضًا كافيًا للسلطة يهدف إلى إكمال مهام عمل الموظفين في الجامعات السعودية وأن هناك مرونة في أداء المهام ، والجامعات المعنية تعتمد خطة واضحة للتدريب وتقديم دورات تدريبية لتطوير مهارات موظفيها.

2- Mohammed Ziyad Bin M Aldogailbi , The Degree of Administrative Empowerment at Private Higher Education Institutions in Saudi Arabia , Journal of Education and Practice, King Saud University, Riyadh , Saudi Arabia, Vol.8, No.32, 2017.

هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الفعلي للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية المتواجدين في مؤسسات التعليم العالي السعودية الخاصة .كما يهدف إلى معرفة العقبات التي يواجهها الرؤساء الأكاديميون أثناء معالجة التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي السعودية الخاصة بناءً على وجهات نظرهم.

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتقييم التمكين الإداري وممارسته مستوى التوافر بين الأكاديمية في الكليات والجامعات السعودية ، إستخدم الباحث إستمارة استبيان تم توزعه على(54) مستجوباً.

توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها:

- أساس التمكين هو الدافع الإيجابي وعلى هذا النحو ، يعتقد الباحث أن السبب وراء هذه النتيجة هو وجود العديد من العقبات التي تحد من المشاركة الفعالة والتواصل من رئيس القسم الأكاديمي ، ويعتقد الباحث أن التمكين يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقة لدرجة أنه عند لم تعطي الثقة المستمرة من قبل الإدارة ، تتأثر عملية التمكين بشكل سلبي ؛
- أن انخفاض مستوى الدافع المعنوي والمالي هو السبب الرئيسي في التمكين حيث أن الدافع المالي هو وسيلة لتلبية احتياجات الموظفين. إذا أرادت القيادة زيادة كفاءة وإنتاجية الموظفين، فعليها أن تدرك دوافعها وتحسن احتياجاتها لمنحها الدوافع المناسبة لأداء السلوك المطلوب .

المطلب الرابع المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعنا عليها .

الفرع الأول: أوجه إختلاف الدراسات السابقة

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة في هدا المطلب سوف نقوم بدراسة أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة كما هو في الجدول التالي

جدول رقم (1-3) يوضح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .../...

	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أنجزت دراستنا خلال السداسي الاول من الموسم الجامعي 2019/2018 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في إتصالات الجزائر –بورقلة– فرع المديرية العملية.	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2014 إلى2018،حيث شملت الدراسات الأماكن التالية:الجزائر، الأردن، العراق، السعودية ،باكستان.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي عمال الإداريين في المدرية العملية لإتصالات الجزائر بمختلف وظائفهم ، وهذا راجع لخصوصية العينة التي تختلف حسب مجال التخصص.	ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمديرين، وحتى هيئات التدريس.
من حيث منهج الدراسة	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض العمال الإداريين ، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان والوثائق حتى ندعم الدراسة	إستخدمت كل الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة القطاع الخدمي،حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع خدمي: **وهي: المدرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة "**	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتي، صناعي، تجاري، إنتاجي،إقتصادي) وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب)، و أداء المؤسسة الخدمية(الأداء المالي،بعد الزبوني، العمليات الداخلية،التعلم والنمو)	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: -التمكين الإداري -الأداء -الأداء الإستراتجي -الأداء المؤسسي
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على ما أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية في إتصالات	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع التمكين الإداري في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف

	الجزائر-بورقلة – فرع المديرية العملية وذلك من خلال إسقاط أبعاد التمكين الإداري و الوقف على تأثيرها في أداء الأفراد.	على واقع أداء الأفراد داخل مختلف المؤسسات المختلفة سابقة الذكر

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على دراسات السابقة .../...

الفرع الثاني: مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع أداء المؤسسة الخدمية؛
- ضبط وحصر المصطلحات الأساسية للبحث؛
- التعمق في موضوع أكثر؛
- الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحثة من الانطلاق في الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا في المبحث الأول التطرق إلى جانب النظري لكل من أبعاد تمكين الإداري و الأداء من خلال عرض مفهوم التمكين الإداري كمتغير مستقل وتوصلنا إلى أنه عملية إدارية يقوم بها القائمين على المؤسسة بمنح قوة وثقة للأفراد الأقل منهم في التدرج الإداري بهدف التحول من الرقابة والتوجيه و سن الأوامر إلى ترك الحرية وتفويض المسؤوليات والسلطات والمشاركة في صنع القرارات للأفراد كلاً حسب موضعه ، ضف لدالك التعرف على الخلفية النظرية المفسرة لتمكين الإداري من خلال نظرية النظم والنظرية الموقفية والمنظمة المتعلمة ...وغيرها من النظريات لم يسعنا ذكرها وكذا وضحنا أبعاد التمكين الإداري بالإعتماد على جدول يبرز أهم الأبعاد المتكررة وفقاً لدراسات السابقة وخلصت إلى أن أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في هده الدراسة هي (تفويض السلطة والتدريب وفرق العمل و الحوافز) كما أشارت الدراسة إلى جملة من أهداف التمكين الإداري وبعض من نماذجه وأسباب الاعتماد عليه. أما فيما يخص الأداء الذي يعبر عن المتغير التابع تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي له و خلصت الدراسة على أنه محصلة جهود العمال داخل المؤسسة أي أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة حيث تم تحديد أبعاده بالإعتماد على جدول يبرز الأبعاد الأكثر تكراراً من خلال الدراسات السابقة كما تم تحديد مستويات الأداء (الأداء الإستثنائي والأداء البارز، الأداء الجيد، الأداء المعتدل...وغيرها) ومحدداته التي تأثر سلباً وإيجاباً على المؤسسة منها ما هو داخلي تستطيع التحكم فيه ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه لذلك توجب عليها التكيف معه كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الأداء نجد من العوامل ما تستطيع التحكم فيها نسبياً وأقول نسبياً لأننا ندرس أداء أفراد والفرد تحكمه سلوكيات معينا يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار لأنه المحرك الرئيسي لأداء المؤسسة .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، فتم عرض أهم ما جاءت به ها ته الدراسات من أهداف و إشكالية والمنهج المستخدم في الدراسة وحجم العينة وأهم النتائج المتوصل إليها، ثم تحديد أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتم الاستعانة بها في كل جزئيات الدراسة لم لها من أهمية كبيرة فهي المكون الرئيسي لها.

الفصل الثاني:الدراسات الميدانية لأثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

تمهيد:

بغية الإلمام و الإثراء وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول ولإعطاء تفاصيل أكثر دقة لدور التمكين الإداري و أثره على الأداء ، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من العمال الإداريين في المؤسسة الخدمية لإتصالات الجزائر فرع العملية ، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان بالإضافة إلى إجراء المقابلة ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة ؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يهدف هدا الجانب الميداني إلى دراسة أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ، وهدا وقد تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لدراسة صممت لجمع البيانات المطلوبة عن مجتمع الدراسة من خلال عينة عشوائية وكذا تم الإعتماد على المقابلة والوثائق كأداوات دعم لجمع البايانات .

المطلب الأول:الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنعرض فيما يلي كل من المنهج المعتمد بالإضافة إلي عرض مجتمع وعينة الدراسة المستخدمة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي إعتمدت عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعة، ويمثل المنهج الطريقة التي تتبعها الباحثة لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من درستنا سوف نعتمد على المنهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هدا الفرع إلي التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة، وبمجتمع وعينة الدراسة .

أولا:التعريف بإتصالات الجزائر فرع المديرية العملية

مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدمية ذات صبغة تجارية و تعتبر ثالث وحدة تنظيمية، يقدر رقم أعمالها في سنة **2018** ب **61275180000** دج حيث تقوم بجملة من المهام والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها.يبلغ عدد عمال هده الوحدة ب**559**عاملا حيث تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتتمكن من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الإقليمية ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ، وهي تقوم بتسيير أربع وكالات تجارية وهي ورقلة، حاسي مسعود، تقرت، تماسين والهيكل التنظيمي يوضح توزيع مختلف المسؤوليات (أنظر الملحق6) .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمال الإداريين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة ، التي يبلغ عدد عمالها حوالي (80)عامل إداري، تم توزيع (66) إستمارة على عينة الدراسة وتم استرجاعها كاملة غير منقوصة مما يسمح لنا بإمكانية التعميم حيث تم إختيار عينة العشوائية في توزيع هده الإستبانة . (أنظر الملحق رقم 1)

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة

وتشمل تحليل الصفات الشخصية لعمال اتصالات الجزائر لفرع ورقلة (المديرية العملية) ، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق المتعلقة أساساً بهده العينة لإعطاء تفاصيل أوضح عن أفراد هده الدراسة،والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة كما يلي:

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

سنوضح في الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

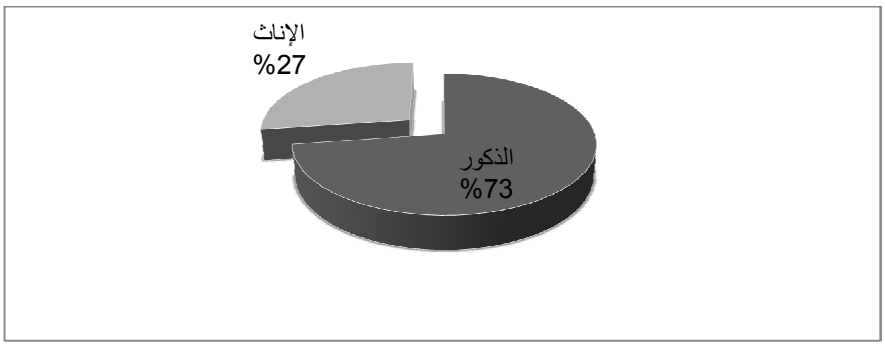
جدول رقم (2-1) يوضح توزيع أفرد العينة حسب متغير الجنس

	المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	48	%72.7
	الإناث	18	%27.3

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات SPSS

والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (2-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excelle

يظهر من الجدول (2-1) و الشكل (2 -1) أن أغلبية الأفراد كانو من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (72.7%) ، في حين بلغت فئة الإناث (27.3%) ، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيه المؤسسة نجده يتناسب أكثر مع فئة الذكور عن الإناث.

2- توزيع العينة حسب متغير العمر

سنوضح في هدا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالتالي:

جدول رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغيرات		التكرار	النسبة
العمر	30 سنة فأقل	3	4.5
	من 30إلى أقل من40	22	33.3
	من 40 إلى أقل من50	29	43.9
	50 سنة فأكثر	12	18.2
المجموع		66	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول (2-2) بأن الأفراد الذين أعمارهم (من 40 إلي أقل من 50 سنة) يمثلون أعلى نسبة (43.9%) يلي دالك الفئة العمرية (من30إلي أقل من40 سنة) بنسبة (33.3%)، لتليها (من50 سنة فأكثر) بنسبة (18.2)، أما الفئة العمرية (أقل من30 سنة) كانت بنسبة (4.5%)، تدل هده النتيجة كون أكبر فئتين هم من فئة الشباب فهي الفئة الأكثر من غيرها في طرح الأفكار و الإستفادة من التجارب الجديدة كما أنها تسعى دائما لإثبات الكفاءة في انجاز العمل .

3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

سنوضح في هدا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كالتالي:

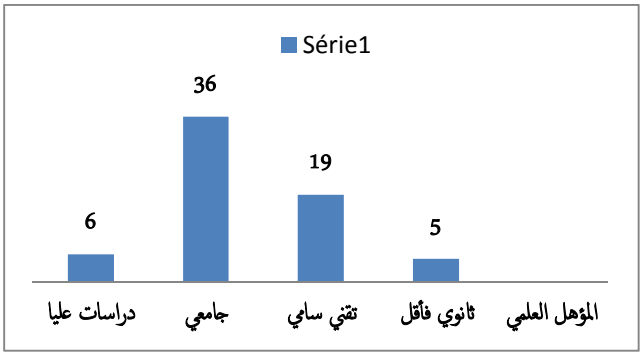
جدول رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات		التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	5	7.6 %
	تقني سامي	19	28.8 %
	جامعي	36	54.5%
	دراسات عليا	6	9.1%
المجموع		66	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

يظهر من خلال الجدول والشكل (2-2). أن المؤهل العلمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعية (ليسانس،ماستر، مهندس) حيث بلغت نسبتهم (54.5%) وهدا مؤشر مهم يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة في هاته المنظمة .

4- التوزيع العينة حسب متغير الخبرة

سنوضح في الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المتغيرات		التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من سنة	1	%1.5
	من 1 إلي أقل من 5	2	% 3.0
	من 5 إلي أقل من10	9	% 13.6
	10 فأكثر	54	% 81.8
المجموع		66	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (2-4) توزع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة حيث تحصلت فئة (من 10 سنوات فأكثر)على نسبة (81.8%) لذوى خبرة من إجمالي أفراد العينة وهدا ما يدل على المهارة والخبرة في التعامل ولديهم وعي لفهم ثقافة المؤسسة وتقديم الأفضل لها من أفكار وأساليب جديدة، ثم تليها الفئة (من 5 إلي أقل من10 سنوات) بنسبة (13.6%) لذوي الخبرة من إجمالي العينة .ثم تليها الفئة (من 1إلي أقل من 5) بنسبة (3.0%) لذوي الخبرة من إجمالي العينة .فيما جاءت

في الأخير فئة (أقل من سنة) بنسبة(1.5%) لذوي الخبرة من أفراد العينة، وهدا مايفسر ان أغلب الأفراد التي تحتفظ بهم المؤسسة لذيهم سنوات خبرة طويلة.

5- توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

سنوضح في الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة كالتالي:

جدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغيرات		التكرار	النسبة
الوظيفة	رئيس دائرة	2	%3.0
	رئيس مصلحة	17	%25.8
	رئيس قسم	10	%15.2
	مساعد إداري رئيسي	3	%4.5
	موظف	9	%13.6
	أخرون	25	%37.9
المجموع		52	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (2-5) . توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة حيث نجد أن أكبر الإستجابات كانت لوظائف أخرى ك (إعداد الدراسات التقنية ، رئيس مشروع،مفتش،تقني، إطار سامي ....وغيرها) بنسبة (37.9%) من إجمالي أفراد العينة والملاحظ أن هاته الوظائف الأكثر تمكين في المؤسسة ، في حين جاءت الرتبة الثانية لرئيس مصلحة بنسبة (25.8%) من إجمالي أفراد العينة وهدا راجع إلي تنوع المصالح في المؤسسة. وتليها بنسبة (15.2%) فئة رؤساء الأقسام وتليها فئة موظف بنسبة (13.6%) من إجمالي أفراد العينة ،و فئة مساعد إداري رئيسي بنسبة (**4.5%**) كأقل نسبة من إجمالي أفراد العينة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هدا المطلب الأساليب الإحصائية و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات كما سنختبر صدق وثبات هده الدراسة.

.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة, وكذلك تم الاعتماد على المقابلة والوثائق الرسمية للمؤسسة.

أولا: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بأثر أبعاد التمكين الإداري ويحوي على 18 عبارة ؛

الجزء الثاني: يتعلق بأداء المؤسسة الخدمية ويحتوي على 18 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بالأسئلة الفرعية عن أهداف التمكين الإداري في المؤسسة ويحوي 3 عبارات؛

الجزء الرابع: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة عمال اتصالات الجزائر المديرية بورقلة مثل (الجنس، العمر، المستوى العلمية، سنوات الخبرة، الوظيفة).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس" ليكارت الثلاثي" كما يلي:

الجدول(2-6): سلم ليكارت الثلاثي

الرأي	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدم spss، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية،جدة،سعودية،2008،ص538.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " **ليكارت الثلاثي**" كما هو موضح كما يلي:

1- وصف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال إستخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث عندنا عدد المجالات = 2، وعدد الخيارات = 3، وعليه 3/2 = 0.66 إذا:

جدول رقم (2-7): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	ضعيف
من 1.67الى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع

المصدر: عز عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدم spss، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية،جدة،سعودية،2008،ص538

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 -1 = 2) ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2),ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 ضعيف ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

ثانياً :الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الخدمية اتصالات الجزائر والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول عدد العاملين و رأسمال المؤسسة و تقييم الأداء المؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثالثاً:لمقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم المشتريات والإمداد من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة ، التي مكنتنا من أخد صورة عامة على واقع التمكين الإداري وانطباعات وأراء الافراد ، حيث كانت نتائج المقابلة التي قمنا بها ليست في نفس الاتجاه وهو أن هناك ضعف في بعض أبعاد التمكين الإداري، وكذلك وجود نقص في متطلباته الضرورية في المؤسسة. (أنظر الملحق رقم3)

الفرع الثاني:الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

إن من بين الأدوات الإحصائية المستخدمة ، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20 وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
2- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ؛

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سنعرض في هدا الفرع كل من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معرفة قيمة ألفاكروم باخ

أولا: **صدق أداة الدراسة:**

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار ملائمته في جمع البيانات وكذلك تم عرضها على أساتذة متخصصين في هذا المجال, الذين قاموا بذورهم في تقديم النصح وتعديل والتحكيم وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي. (أنظر الملحق رقم1) .

ثانياً:. ثبات أداة الدراسة :

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ, الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات كان بالشكل التالي:

جدول رقم (2–8) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التمكين الإداري و أداء المؤسسة الخدمية)

	التمكين الإداري	الأداء	المجموع
ألفا كروم باخ	**0.911**	**0.898**	**0.943**
عدد الفقرات	**18**	**18**	**36**

المصدر:من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كروم باخ يصل إلى (**91.1**%) في المتغير المستقل (التمكين الإداري) و(89.8%)في المتغير التابع (أداء المؤسسة الخدمية) أما الكلي فبلغ (94.3%)حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من أجل معرفة مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية، سوف نقوم بتحليل النتائج المجمع من خلال الإستبانة الموزعة ومناقشتها .

المطلب الأول:تحليل النتائج المتوصل إليها

سنعرض في هدا المطلب تحليل محاور الدراسة بالنسبة للمتغير التابع والمتغير المستقل ودراسة أثر الإرتباط بينهما .

الفرع الأول: تحليل محاور الدراسة

بعد جمع البيانات سنقوم في هدا الفرع بتحليل محاور كل من المتغيرين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الاداء) .

أولا: تحليل النتائج المتعلقة بمستوى التمكين الإداري

ولتحليله تم تقسيمه إلى أربع أبعاد وهي كما يلي:

1 البعد الأول:بعد تفويض السلطة

جدول رقم (2–13):يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	2.55	0.683	مرتفع	2
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	2.77	0.520	مرتفع	1
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء	2.45	0.727	مرتفع	3

	مهامي				
4	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاد القرارات بكل حرية	2.14	0.742	متوسط	4
	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة	**2.48**	**0.668**	**مرتفع**	**--**

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد تفويض السلطة سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.48و بانحراف معياري (0.668) ، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (02)" تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي" بمتوسط (2.77) و هذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على هده الفقرة ، لتليها الفقرة (01) بنفس الدرجة مرتفع كالاتي: "تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.55) وهدا يدل على أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي ، و أحتلت الفقرة (03)" تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي" بمتوسط حسابي (2.45) وهدا يدل على ان المرؤوسين يلتزمون بحدود السلطة الممنوحة لهم .في حين تليها الفقرة (04) "توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاد القرارات بكل حرية" بمتوسط (2.14) بدرجة متوسط ، في حين الدرجة السائد لبعد تفويض السلطة مرتفعة.

2 البعد الثاني:بعد فرق العمل

جدول رقم (2-14):يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل	2.68	0.612	مرتفع	1
2	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	2.33	0.730	متوسط	4
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	2.32	0.807	متوسط	5
4	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	2.44	0.682	مرتفع	2
5	تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي	2.33	0.664	متوسط	3
	المتوسط العام لبعد فرق العمل	**2.42**	**0.699**	**مرتفع**	**--**

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد فرق العمل سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطه العام (2.42) بانحراف معياري (0.699) كما يتضح أن أكثر الفقرات أهمية الفقرة (01) "تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل" بمتوسط حسابي (2.68) و هذا يدل على أن المؤسسة تركز على تطوير العلاقات بين الدوائر والأقسام لتجسيد روح التعاون في إنجاز المهام الوظيفية.، في حين تليها الفقرة (04) بنفس الدرجة مرتفع وهي كالأتي: "فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات " بمتوسط حسابي (2.44) وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين فرق العمل ، لتليها الفقرة (05) "تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (2.33) بدرجة متوسط، كما تليها الفقرة (02) " تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل" بمتوسط حسابي (2.33) وبنفس الدرجة متوسطة ممايدل على وجود الثقة بين أفراد العمل ولكن بدرجة متوسطة.

3 البعد الثالث: بعد الحوافز

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد الحوافز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني	2.06	0.742	متوسط	2
2	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي	2.41	0.764	مرتفع	1
3	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية	1.80	0.728	متوسط	4
4	نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية	1.83	0.756	متوسط	3
	المتوسط العام لبعد الحوافز	**2.02**	**0.747**	**متوسط**	

المصدر من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد الحوافز سائد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.02) بانحراف معياري (0.747) كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية حسب آراء المستجوبون هي العبارة (02) يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي، بمتوسط حسابي (2.41) و بإنحراف (0.764) وبدرجة مرتفعة ، في حين باقي الفقرات المتعلقة ببعد الحوافز فكان رأي المستجوبين متوسط حولها وبالتالي لا يمكن القول أن المستجوبين بشكل عام يوافقون على أن هده الأنشطة تعكس بعد الحوافز بالنسبة لهم داخل المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة أو أن بعد الحوافز غير واضح بالنسبة للأفراد عينة الدراسة.

4 البعد الرابع: بعد التدريب

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	2.00	0.823	متوسط	5
2	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	2.62	0.674	مرتفع	1
3	تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى	2.26	0.847	متوسط	4
4	تسعى الإدارة إلي تطوير العاملين بإستمرار	2.52	0.662	مرتفع	2
5	تسعى الإدارة إلي وضع خطة واضحة للتدريب	2.38	0.718	مرتفع	3
	المتوسط العام لبعد التدريب	**2.36**	**0.745**	**مرتفع**	**--**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام للفقرات كان مرتفع بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (0.745) ومن بين العبارات الأكثر أهمية العبارة (02) توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي بمتوسط حسابي (2.62) ،و هذا يدل على أن الإدارة توفر فرص متساوية لجميع الأفراد(المرؤوسين) لتدريب والتعلم،لتليها الفقرة (04) تسعى الإدارة إلي تطوير العاملين بإستمرار بمتوسط حسابي (2.52) وهذا يوضح سعى الإدارة في تطوير معارف ومهارات الأفراد، كما تليه الفقرة (05) تسعى الإدارة إلي وضع خطة واضحة للتدريب بمتوسط (2.38) مما يدل على وضوح خطط الإستراتجية للمؤسسة من أجل تمكين الأفراد لتليها الفقرة (03) تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بمتوسط (2.26) وبدرجة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستعين بزملاء القدامى لمنح خبراتهم للأفراد الجدد وإنما تعتمد على التدريب كأداة لزيادة خبرة الأفراد الجدد لتحتل الفقرة(01) تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي بمتوسط (2.00) وبنفس الدرجة متوسط وهدا يدل على أن الإدارة تسعى لتطوير قدرات الأفراد حسب ما يتطلبه المنصب .

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمستوى الأداء

ولتحليلها تم تقسيمها إلى أربع أبعاد وهي كما يلي:

1. البعد الأول :الأداء المالي

جدول رقم (2–9): يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد الأداء المالي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	2.41	0.632	مرتفع	2
2	تعمل المؤسسة على إستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	2.26	0.771	متوسط	4
3	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام	2.59	0.632	مرتفع	1
4	تسعى المؤسسة الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها	2.47	0.661	مرتفع	3
	المتوسط العام لبعد الأداء المالي	**2.43**	**0.674**	**مرتفع**	

المصدر:من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الأداء المالي سائد بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة ،حيث بلغ متوسطه العام (2.43) ،كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (03) وهي: يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام، بمتوسط حسابي(2.59) ، مما يدل على وجود رقابة مالية للموجودات وإعطاء صورة واضحة عن أصول والتزامات المؤسسة لتليها الفقرة (01) بنفس الدرجة مرتفع وهي كالأتي:يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة بمتوسط (2.41) مم يدل على وجود تقييم للاداء المالي يساعد في التحليل والمقارنة بين الوضع الراهن والوضع السابقة للمؤسسة ،و تليها الفقرة (04) بنفس الدرجة مرتفع وهي كالأتي : تسعى المؤسسة الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها بمتوسط (2.47) ، تليها الفقرة (02) والأخيرة فهي بدرجة متوسط وهي: تعمل المؤسسة على إستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل بمتوسط حسابي (2.26) وهدا يدل على أن المؤسسة تسعى في بلوغ أهدافها الاستراتجية بكفاءة.

2. البعد الثاني:بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (2–10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	2.39	0.742	مرتفع	4
2	تحرص المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الإنحرفات	2.48	0.685	مرتفع	3
3	تسعى المؤسسة إلي تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية	2.58	0.583	مرتفع	1
4	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكلة واضحة	2.56	0.704	مرتفع	2
5	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل	2.35	0.813	مرتفع	5
	المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية	**2.47**	**0.705**	**مرتفع**	

المصدر:من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2–10) يظهر أن إتجاهات المستجوبين في الدراسة تختلف وتتباين حول فقرات الإستبيان المتعلقة ببعد العمليات الداخلية فالفقرة" تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية" تحصلت على متوسط حسابي (2.58) وهو أكبر المتوسطات في الجدول مما يدل على أن المستجوبين يوافقون على هده الفقرة بدرجة مرتفعة ،كما يوافق المستجوبون في الدراسة على أنه " يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكلة واضحة" بدرجة مرتفعة كما يرى المستجوبون على أن المؤسسة تحرص على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الإنحرافات " وجاءات بمتوسط (2.48) وبدرجة مرتفعة ، أما إجمالي فقرات بعد العمليات الداخلية فتحصل على مرجح (2.47) مما يدل على توفر إتجاهات هدا البعد بشكل مرتفع.

3. البعد الثالث:بعد الزبون

جدول رقم (2-11):يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد الزبون

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولاءهم	2.61	0.653	مرتفع	4
2	تعمل المؤسسة على السماع لشكاوي زبائنها	2.64	0.648	مرتفع	3
3	تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم	2.71	0.576	مرتفع	1
4	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة لزبون	2.65	0.644	مرتفع	2
	المتوسط العام لبعد الزبون (العملاء)	**2.65**	**0.630**	**مرتفع**	

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد الزبائن سائد وبدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.65) وبانحراف معياري (0.630) ، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (03) بدرجة مرتفع وهي: تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم ، بمتوسط (2.71) ،لتليها الفقرة (04) بنفس الدرجة مرتفعة وهي : تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة لزبون بمتوسط (2.65)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عملائها الحاليين والحصول على عملاء جدد في حين تليها الفقرة (02) تعمل المؤسسة على السماع لشكاوي زبائنها بمتوسط (2.64)، لتليها الفقرة (01) والاخيرة تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولاءهم ، بمتوسط (2.61) مما يدل على أن من الأهداف الإستراتجية للمؤسسة هو رضا عملائها و الإحتفاظ بهم والحصول على عملاء جدد ودلك بتلبية حاجاتهم والخدمات التي يسعى للحصول عليها، وهو ما تؤكده نتائج تقييم اداء الوكالات التجارية الذي قدمته مديرية التجارة على مستوى قطب التسويق والابداع، حيث حصلت على معدل 70.72% (وكالة تقرت) معدل مدة انتظار ، معدل تقديم الخدمة ، حصلت على معدل 68.63% (وكالة حي النصر) بمعدل مدة انتظار 06.53 دقيقة ، معدل تقديم الخدمة 05.44 دقيقة، و حصلت على معدل 63.34 % (وكالة حاسي مسعود) بمعدل مدة انتظار18.53 دقيقة، معدل تقديم الخدمة 03.55 دقيقة[1].

[1] Pôle commercial Marketing& innovation- Direction Commerciale Grand Public, **" Performance des Agences Commerciales,"** Accueil et Prise en charge des Client", Journée du 02/05/2019.

4. البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

جدول رقم (2-12):يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات الافراد حول بعد التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال	2.33	0.730	متوسط	4
2	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها	2.74	0.563	مرتفع	2
3	يعتمد العامل على نفسه في إنجاز العمل	2.56	0.636	مرتفع	3
4	عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب	2.76	0.498	مرتفع	1
5	تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة	1.76	0.786	متوسط	5
	المتوسط العام لبعد التعلم والنمو	**2.43**	**0.642**	**مرتفع**	

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

بتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد التعلم والنمو سائد بدرجة مرتفع أن متوسطه العام (2.43) وبانحراف معياري (0.642) كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (04) بدرجة مرتفع وهي : عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب بمتوسط (2.76) مما يدل أن أداء المهام الواجبات تتم دون إشراف مباشر، كما تليها الفقرة (02) تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها بمتوسط (2.74) و هذا يدل على أن للأجهزة دور فعال في الرفع من أداء العمال و هذا يبين أن الأجهزة المستخدمة في المؤسسة متطورة و تتسم بالحداثة ، لتليها الفقرة (03) يعتمد العامل على نفسه في إنجاز العمل بمتوسط (2.56) بدرجة مرتفع مما يدل على تحمل الفرد كافة المسؤولية في القرارات التي يتأخدها في ما يخص مجال وظيفته. لتليها الفقرة (01) بدرجة متوسط وهي: " توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال " بمتوسط (2.33) في حين الفقرة(05) بنفس الدرجة متوسط وهي:" تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة" بمتوسط حسابي(1.76) وبرغم من ذلك إلا أن أعلب المستجوبين يتفقون نفس الدرجة مرتفعة.

الفرع الثاني: دراسة أثر الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولا : بإستعمال معامل الإرتباط بيرسون

جدول رقم(2-17): يوضح أثر الإرتباط بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء .

	التمكين الإداري	الأداء
التمكين الإداري		
Pearson Correlation	1	.747**
Sig		.000
N	66	66
الأداء		
Pearson Correlation	.747**	1
Sig	.000	
N	66	66

المصدر:من إعداد الطالبة بناءاً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول أن مصفوفة الإرتباط بيرسون يساوي 0,747 وهذا يدل أن هناك أثر طردي قوية بين التمكين الإداري والأداء ، كما أن له دلالة إحصائية لأن sig كان 0.00 أقل من 0.05

ثانياً: بإستعمال معادلة خط الإنحدار المتعدد

جدول رقم (2-18) : يوضح قيم معاملات خط الإنحدار

نموذج	معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	T	مستوى المعنوية
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
(ثابت)	19.250	3.298		5.837	0.000
تفويض السلطة	-0.108	0.463	-0.29	0.233	0.817
فرق العمل	0.579	0.397	0.208	1.457	0.150
الحوافز	1.045	0.261	0.435	4.005	**0.000**
التدريب	0.931	0.391	0.272	2.378	**0.021**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الإنحدار يساوي 19,250 الذي يمثل a من معادلة المستقيم Y=a+bx ، أما ميل خط الإنحدار فهو متعدد بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل، و بالتالي ندرس قيم sig حيث أن البعد الأول تفويض السلطة قيمته (0,817) و هي قيمة ليس لها دلالة إحصائية لأنها أكبر من (0,05)و بالنسبة للبعد الثاني فرق العمل كانت (0,150) و هي أكبر من(0,05)و هي قيمة ليس لها دلالة إحصائية، فيما يخص البعد الثالث الحوافز قيمة sig (0,000) وتعتبر قيمة عن لها دلالة إحصائية لأنها أقل من (0,05)، فيما كانت قيمة sig في بعد التدريب(0,021) وتعتبر عن قيمة لها دلالة إحصائية لأنها أقل من (0,05)، وبالتالي لتصبح معادلة خط الإنحدار $Y_1=19.250 +1.045x$, $Y_2=19.250+0.931x$

حيث Y المتغير التابع، بعد الحوفز في المتغير المستقل، فكلما زاد بعد الحوافز والتدريب بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء بـــ 104.5% ، أي أن بعد الحوافز البعد الأكثر تأثير في الأداء بالنسبة للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة.

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي(التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء) ، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (2–19) :يوضح قيم معامل التحديد بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747[a]	,558	,551	5,472

a. Predictors: (Constant:) التمكين الإداري:

b. Dependent Variable: الأداء

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد R-Square(55.8 %) أي أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) يشرح(55.8%) من إنحرفات أو تغيرات المتغير التابع(الأداء) والنسبة المتبقية (44.2%) ترجع لعوامل أخرى خارج سيطرة الفرد التي يمكن أن تؤثر على أدائه كالعوامل الفنية مثلاً (التقدم التكنولوجي الذي يؤثر على مستوى الإنتاجية) والعوامل

إدارية ك (ضعف الهيكل التنظيمي، صراع بين الأفراد..) وعوامل خارجية ك التشريعية الحكومية ،سياسات النقبية وكما يظهر وجود أثر بالنسبة (74.7%).

رابعا: تباين خط الإنحدار

لقياس أثر مجالات المتغير المستقل (أبعاد التمكين الإداري)على المتغير التابع (الأداء) في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة

جدول رقم (2–20) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2417,694	1	2417,694	80,734	,000[b]
	Residual	1916,563	64	29,946		
	Total	4334,258	65			

a Dependent Variable : الأداء b Predictors: (Constant) . التمكين الإداري ،

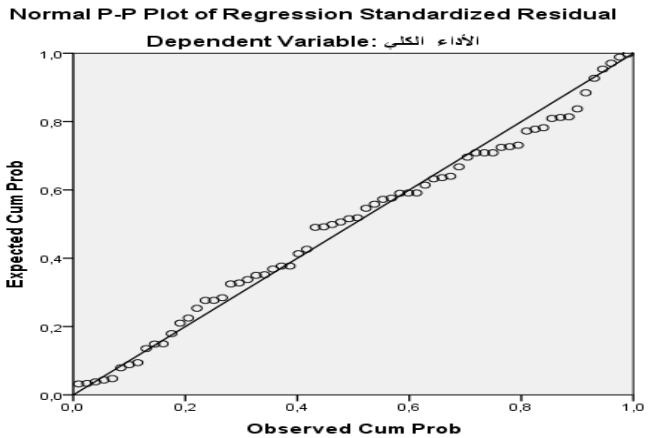
المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من هدا الجدول السابق ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2417.694 ومجموع مربعات البواقي هو1916.563ومجموع المربعات الكلي يساوي 4334.258؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 64 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2417.694ومعدل مربعات البواقي 29.946 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 80.734 ؛

مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (2–3): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: مخرجات برنامج spss

وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

1- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء المؤسسة الخدمية

جدول رقم(2-21): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	16,963	3,161		5,366	,000			
التمكين الاداري	,666	,074	,747	8,985	,000	,747	,747	,747

a Dependent Variable: الأداء الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 16.963 الذي يمثل a من معادلة المستقيم Y=a+Bx، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل,كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية ، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد التمكين الإداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الاداء بمقدار 0.666 .

معادلة خط الانحدار هي : **Y=16.963+0.666x**

2 دراسة إختبار t–test

1– متغير الجنس

جدول رقم(2–22) يوضح تحليل إختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير الجنس ومساهمته في أداء

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig	T	Df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	upper
Equal variances assumed الأداء	2.540	.116	.199	64	.843	.403	2.02 6	-3.645	4.451
Equal variances not assumed			.219	37.67	.828	.403	1.838	-3.320	4.125

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاً على نخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F لاختبار T لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 2.540 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 0.843 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء .

2– متغير العمر

جدول رقم (2–23): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمته في الأداء.

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الأداء الكلي * العمر	Between Groups (Combined)	398,106	3	132,702	2,703	,053
	Within Groups	3044,379	62	49,103		
	Total	3442,485	65			

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر الأفراد كانت قيمة Sig= 0.053 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي بين المستجوبين تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء.

3- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (2-24):يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير المؤهل العلمي بخصوص مساهمته في الأداء

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
* الكلي الأداء المؤهل	Between Groups (Combined)	166,631	3	55,544	1,051	,376
	Within Groups	3275,854	62	52,836		
	Total	3442,485	65			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي للأفراد كانت قيمة Sig=0.376 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين و الرفع من الأداء .

4-متغير الخبرة:

جدول رقم (2-25): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في الأداء

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
* الكلي الأداء المؤهل	Between Groups (Combined)	166,631	3	55,544	1,051	,376
	Within Groups	3275,854	62	52,836		
	Total	3442,485	65			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا مخرجات برنامجSpss

نتيجة تحليل التباين لمتغير خبرة الأفراد كانت قيمة Sig=0.376 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعا لمتغير الخبرة بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين والرفع في الأداء .

5-متغير الوظيفة:

جدول رقم (2-26): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمته في الأداء

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
* الكلي الأداء الوظيفة	Between Groups (Combined)	162,027	5	32,405	,593	,706
	Within Groups	3280,458	60	54,674		
	Total	3442,485	65			

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للأفراد كانت قيمة0.706 =Sig وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق علاقة ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تحسين والرفع من أداء المؤسسة الخدمية.

المطلب الثاني:إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلي إختبار فرضيات الدراسة وكذا مناقشة النتائج التي تم الحصول علية بإستخدام برنامج **spss**.

الفرع الاول: إختبار الفرضيات

بعد أن تم عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول أجزاء الاستبيان ،التي تضمنت جزء التمكين الإداري وجزء الاداء وجزء الخصائص الشخصية يأتي في هذا المطلب لمحاولة إختبار ما مدى صحة فرضيات الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية معتمدين على نتائج برنامج SPSS .

إختبار الفرضية الاولى:يوجد مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري في المديرية العملية للإتصالات الجزائر بورقلة

لإختبار هذه الفرضية نقوم بتجميع المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير تمكين العاملين كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-27):يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإستجابة
1	بعد تفويض السلطة	2.48	0.745	1	مرتفع

2	بعد فرق العمل	2.42	0.747	2	مرتفع
3	بعد الحوافز	2.02	0.699	4	متوسط
4	بعد التدريب	2.36	0.668	3	مرتفع
--	**المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري**	**2.32**	**0.715**	**--**	**متوسط**

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (التمكين الإداري)هو2.32 بمستوى متوسط، وقد إحتل بعد **تفويض السلطة** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.48 وبدرجة مرتفع ليليه بعد **فرق العمل** بنفس الدرجة مرتفع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي2.42، في حين بعد **التدريب** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي2.36 بدرجة مرتفة، أما في المرتبه الأخيرة فكان بعد **الحوافر** بمتوسط حسابي2.02، وبدرجة متوسطة من الموافقة حسب أفراد العينة مما يدل على عدم وضوح نظام الحوافز بالنسبة لهم ،في المديرية العمليلة لإتصالات الجزائر بورقلة.

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0: لايوجد مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري في المديرية العملية لإتصالات الجزائر؛

H_1: هناك مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري في المديرية العملية لإتصالات الجزائر.

تم إختبار صحة هذه الفرضية بإستعمال المتوسط الحسابي الذي بلغ 2,32 و بإنحراف معياري 0,715.

يظهر من الجدول أن هناك مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري في المديرية العملية لإتصالات الجزائر وهدا يثبة صحة الفرضية البديلة وينفى الفرضية الصفرية .

وعلية نقول أنه يوجد مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة

إختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الأداء في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة.

لإختبار هذه الفرضية نقوم بتجميع المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير الاداء كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-28): يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد الأداء

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإستجابة
1	بعد الاداء المالي	2.43	0.674	4	مرتفع
2	بعد العمليات الداخلية	2.47	0.705	2	مرتفع

3	بعد الزبون	2.65	0.630	1	مرتفع
4	بعد التعلم والنمو	2.43	0.642	3	مرتفع
--	**المتوسط العام لأبعاد الأداء**	**2.49**	**0.663**	**--**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الأداء)هو2.49 بدرجة مرتفع، وقد إحتل بعد **الزبون** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.65 يليه بعد **العمليات الداخلية** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي2.47، يليه بعد **التعلم والنمو** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي2.43 ، أما في المرتبه الأخيرة فكان بعد **الأداء المالي** بمتوسط حسابي2.43 ، مما يدل على وجود مستوى مرتفع للأداء في المؤسسة الخدمية إتصالات الجزائر بورقلة (فرع المديرية العملية) .

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0: لايوجد مستوى مرتفع من الأداء في المديرية العملية لإتصالات الجزائر.

H_1: هناك مستوى مرتفع من الأداء في المديرية العملية لإتصالات الجزائر.

يظهر من الجدول أن هناك توافر مرتفع من الأداء في المديرية العملية لإتصالات ورقلة، هدا يثبة صحة الفرضية البديلة وينفى الفرضية الصفرية .

وعلية نقول أنه يوجد مستوى مرتفع من ا7عغ/&éعلأداء في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة .

_ **إختبار الفرضية الثالثة:** هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد التمكين الإداري والأداء في المديرية العملية للإتصالات بورقلة.

أولا: بإستعمال معامل الإرتباط

لإثبات صحة الفرضية نستعمل إختبار الفروض كما يلي:

H_0: لاتوجد أثر بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء؛

H_1: هناك أثر بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء

من أجل إختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بريسون وذلك كما في الجدول رقم(2-17) بغرض دراسة أثر التمكين الإداري بالأداء في المديرية العملية لإتصالات الجزائر، حيث يتضح من الجدول وجود معامل إرتباط جيد وقوي بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء، حيث أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون 0,74،ومستوى معنوية أقل من 0,05 ويساوي 0,00 وهدا يدل على قوة مستوى المعنوية، كمانجد في الجدول(2-18) يوضح قيم معاملات خط الإنحدار نجد أن البعد الأكثر تأثير علة

الأداء هو بعد الحوافز بالنسبة للمديرية الفرعية لإتصالات الجزائر بورقلة. وبالتالي نثبت صحة الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية .

وعليه يمكن القول أن هناك أثر طردي قوية وموجبة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة وأن البعد الأكثر تأثير في الأداء هو بعد الحوافز.

إختبار الفرضية الرابعة: لا توجد إختلافات حول إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية

أ_ لاتوجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير الجنس.

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0: لا توجد إختلاف للأداء يعزى لمتغير الجنس؛

H_1: توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير الجنس.

يظهر من خلال الجدول (2-22) الذي يوضح إختار ليفن لقياس التجانس بين العينتين الذكور والإناث أن مستوى المعنوية هو0.843 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 مما يدل أن جنس العينة المدروسة لا يؤثر على الأداء في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ترفض الفرضية البديلة .

وعليه يمكن القول :انه لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير الجنس.

ب_ لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير العمر:

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0: لا توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير العمر؛

H_1: توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير العمر.

يظهر من خلال الجدول (2-23) الدي يوضح إختبار تحليل التباين (**One Way Anova**) لمتغير العمر ،أن مستوى المعنوية هو0.053 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وقيمة Fالمحسوبة (2.703)و منه نستنتج عدم وجود إختلافات للأداء تعزي لمتغير العمر.وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1.

وعليه يمكن القول : أنه لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير العمر في المديرية العملية لإتصالات الجزائر –بورقلة–

ج_ لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير المؤهل العلمي:

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0: لا توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير مؤهل العلمي؛

H_1: توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول (2-24) إختبار تحليل التباين (**One Way Anova**) لمساهمة متغير المؤهل العلمي في الاداء حيث كانت قيمة مستوى المعنوية كانت 0.376 ، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 و قيمة F المحسوبة (1.051)وبالتالي عدم وجود إختلافات للأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1.

وعليه يمكن القول : أنه لا يوجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير المؤهل العلمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة

د_ لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير الخبرة:

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير الخبرة؛

H1: توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير الخبرة.

من خلال الجدول (2-25) الذي يوضح إختبار تحليل التباين (**One Way Anova**) لمساهمة متغير الخبرة في الأداء حيث كانت قيمة مستوى المعنوية 0.376 وهي أكبر من 0,05 وكانت قيمة Fالمحسوبة(1.051)ومنه عدم وجود إختلافات للأداء تعزي لمتغير الخبرة.وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1

وعليه يمكن القول : أنه لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغير الخبرة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر – بورقلة

هـ– لا توجد إختلافات للأداء تعزي لمتغبر الوظيفة:

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0: لا توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير الوظيفة؛

H^1: توجد إختلافات للأداء تعزى لمتغير الوظيفة.

من خلال الجدول (2-26) الذي يوضح إختبار تحليل التباين (**One Way Anova**)لمساهمة متغير الوظيفة في الأداء ،حيث كانت قيمة مستوى المعنوية 0.706 وهي أكبر من 0,05 وكانت قيمة Fالمحسوبة (0.593) ومنه عدم وجود إختلافات

للأداء تعزي لمتغير الوظيفة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وعليه يمكن القول : أنه لا يوجد إختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة للأداء تعزى للمتغيرات الشخصية من وجهة نظر المبحوثين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الإستبيان و إختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها، و تحليل المتغيرات الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

اولا: نتائج تحليل فقرات الإستبيان

1. **نتائج تحليل فقرات التمكين الإداري**

البعد الأول ضمن مجال التمكين الإداري "تفويض السلطة"

أظهرت النتائج أن بعد" تفويض السلطة" دال إحصائيا ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد، حيث كان مستوى الموافقة بشكل عام مرتفعاً حسب تصورات أفراد العينة ما عدا الفقرة رقم 4 (توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاد القرارات بكل حرية) كان مستوى الموافقة عليها بشكل متوسطة حسب تصورات أفراد العينة، وكان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 2(تثق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكلة لي) .

البعد الثاني ضمن مجال التمكين الإداري "فرق العمل"

أظهرت النتائج أن بعد "فرق العمل" دال إحصائياً ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد،حيث كان مستوى الموافقة بشكل عام مرتفعاً حسب تصورات أفراد العينة، ماعدا الفقرة رقم3 (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل) و الفقرة رقم2 (تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي) والفقرة رقم5 (تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي) كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافق عليها متوسطة حسب تصورات أفراد العينة وكان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة1(تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل) وأقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 3(تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل).

البعد الثالث ضمن مجال التمكين الإداري "الحوافز"

أظهرت النتائج أن بعد"الحوافز" دال إحصائياً ووجود درجة متوسطة من الموافقة على هدا البعد ، حيث كان مستوى الموافقة بشكل عام متوسط حسب تصورات أفراد العينة، ماعدا الفقرة2 (يتناسب الآجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في عملي) كان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموفقة عليها متوسطة حسب تصورات أفراد العينة المبحوثة، وكانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة2 وأقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة 3(أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية).

البعد الرابع ضمن مجال التمكين الإداري "التدريب"

أظهرت النتائج أن بعد "التدريب" دال إحصائياً ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد ، حيث كان مستوى الموافقة بشكل عام مرتفعة حسب تصورات أفراد العينة، ماعدا الفقرة1(تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي)والفقرة 3(تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة والقدامى) كان مستوى الموافقة عليها متوسط حسب تصورات أفراد العينة كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة 2 (توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي) ، وأقل قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة1 (تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي).

2. **نتائج تحليل فقرات الأداء**

البعد الأول ضمن مجال الأداء "الأداء المالي"

أظهرت النتائج أن بعد "الأداء المالي" دال إحصائياً ، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد ، حيث كان مستوى الموافقة بشكل عام مرتفعة حسب تصورات أفراد العينة ماعدا الفقرة 2 (تعمل المؤسسة على إستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل) كانت مستوى الموافقة عليها متوسط حسب تصورات أفراد العينة،كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة 3 (يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام) وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة2 (تعمل المؤسسة على إستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل) .

البعد الثاني ضمن مجال الاداء "العمليات الداخلية"

أظهرت النتائج أن بعد" العمليات الداخلية" دال إحصائياً، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد،حيث كان مستوى الموافقة على جميع الفقرات مرتفعاً حسب تصورات أفراد العينة، وكانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة3 (تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية) وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة5(تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل) .

البعد الثالث ضمن مجال الأداء "الزبون"

أظهرت النتائج أن بعد "الزبون" دال إحصائياً ، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد حيث كان مستوى الموافقة على جميع الفقرات مرتفعاً حسب تصورات أفراد العينة، وكانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة3 (تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم) وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة1 (تهدف المؤسسة إلي الحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم).

البعد الرابع ضمن مجال الأداء "التعلم والنمو"

أظهرت النتائج أن بعد "التعلم والنمو" دال إحصائياً ، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على هدا البعد ، حيث كان مستوى الموافقة بشكل عام مرتفعة حسب تصورات أفراد العينة ماعدا الفقرة 1(توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال) والفقرة5 (تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة)، كانت مستوى الموافقة عليها متوسط حسب تصورات أفراد العينة،كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة 4(عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة بدون إضطراب) وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي عند الفقرة5 (تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة) .

كما أظهرت النتائج أن مستوى الموافقة على فقرات التمكين الإداري بشكل مجتمع كانت متوسطة حسب تصورات أفراد العينة في حين كان مستوى الموافقة على فقرات الأداء بشكل مجتمع كانت مرتفعة حسب تصورات أفراد العينة المدروسة.

ثانياً نتائج إختبار الفرضيات

نتيجة الفرضية الأولى

- أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري بأنه يوجد أثر دو دلالة إحصائية يبين أراء الأفراد في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة ،حول أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كمايلي: (تفويض السلطة، فرق العمل ، التدريب، الحوافز)،وكانت درجة الموافقة متوسطة حسب أراء العينة المدروسة في الجدول رقم (2-27) ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية البديلة عن الفرضية الصفرية تتوافق هده النتيجة مع (دارسة حسن عبد السلام 2017) ، (دراسة محمد قريشي 2015) إختلفت مع (دراسة علاء الدين العامري 2016)

نتيجة الفرضية الثانية

- أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري بأنه يوجد أثر دو دلالة إحصائية يبين أراء أفراد في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة، حول درجة مرتفعة لتوفر الأداء في المديرية العملية لإتصالات ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: (بعد الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء المالي) وكانت درجة الموافقة مرتفعة حسب أراء العينة المدروسة في الجدول رقم(2-28) ونتيجة لدالك تم قبول الفرضية البديلة عن الفرضية الصفرية .

تتوافق هده النتيجة مع (دراسة محمد قريشي2018).

نتيجة الفرضية الثالثة

- أظهرت نتائج تحليل معامل الإرتباط بيرسون في الجدول (2-17)بأنه يوجد أثر دو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والأداء، حيث أن معامل الأرتباط مرتفع (0.74) ومستوى معنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد(0.05)، وهده التنيجة تتوافق مع (دراسة بومجان عادل 2015)
- كما أظهرت نتائج تحليل التباين للإنحذار للتأكيد من صلاحية النمودج في الجدول (2-20) ، يتضح أن قيمة Fالمحسوبة (80.734)، وبما أن مستوى العنوية(0.00) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(a=0.05) ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت ونستدل على صلاحية نموذج الدراسة.
- وبناءاً على ثبات صلاحية النموذج ، أظهرت نتائج تحليل الإنحذار المتعددة في الجدول (2-18) لإختبار أثر أي المتغيرات المستقلة من بين (تفويض السلطة،فرق العمل،الحوافز،التدريب) الأكثر تأثيراً في الأداء ،وعليه فإن بعد الحوافز الأكثر تأثير في أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر فرع ورقلة وانه يوجد أثر دو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.00) لبعد لحوافز على أداء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة من وجهة نظر إطاراتها ومسيريها .

نتيجة الفرضية الرابعة

- أظهرت الفرضية الرابعة انه لا توجد إختلافات تعزى للمتغيرات الديمغرافية ومنه نستنج:

☒ أنه لا توجد إختلافات تعزى لمتغير الجنس. بمعنى أن متغير **الجنس** لا يؤثر على إجابات الافراد؛ تختلف هده النتيجة مع (دراسة محمد قريشي 2015)

☒ لا توجد إختلافات تعزى لمتغير العمر. بمعنى أن متغير **العمر** لا يؤثر على إجابات الافراد؛

☒ لا توجد إختلافات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بمعنى أن **المؤهل العلمي** لا يؤثر على إجابات الأفراد؛

☒ لا توجد إختلافات تعزى لمتغير الخبرة. بمعنى أن **الخبرة** لا تؤثر على إجابات الأفراد؛

☒ لا توجد إختلافات تعزى لمتغير الوظيفة بمعنى أن **الوظيفة** لا تؤثر على إجابات الأفراد.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم القيام بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية في لمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة، إقتصرت الدراسة الميدانية على **(80)** عامل إداري متمثل في مجتمع الدراسة و**(66)** بالنسبة لعينة الدراسة تم توزيع الإستبيان عليها و استرجعت كاملة و صالح للتحليل الإحصائي حيث قمنا بإستخدام الأساليب الإحصائية في برنامج **spss**، لبناء الجداول الإحصائية و إستخدمنا برنامج **Excel** لرسم الأشكال أم معالجة النتائج فكانت بالإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابي و الإنحرافات المعيارية والدي تبين من خلاله أن المجموع المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري بلغ**(2.32)**بدرجة متوسط وبلغ مجموع المتوسط العام لبعد الأداء **(2.49)**بدرجة مرتفعة في حين علاقة الإرتباط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) و الأداء كمتغير تابع تمت إستخراجها بالاعتماد على مصفوفة الإرتباط بيرسون و كانت أثر الإرتباط قوية و طردي بلغ**(0.747)** كما بلغت قيمة الفا كرومباخ **(a=0.94)** وهدا يدل على قوة وثباة أداة الدراسة بعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة مخرجات برنامج **Spss**، وذلك بغية الوصول إلى نتائج التي من خلالها نقدم إقترحات للمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة (فرع المديرية العملية).

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية.

خاتمة عامة

إن إمكانية تبني أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية أصبح ضرورة ملحة، تساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة مستقبلاً والتي تنعكس على أداء الأفرد العاملين فيها إيجاباً، حيث تم إدراج الجانب النظري للدراسة من أجل إعطاء خلفية للدراسة وتوضيح الترابط بين متغيرات الدراسة.

حيث كانت الإشكالية: ما أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة ؟ وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية التي أجريت في المديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة، حيث تم فيها إستعراض مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الإستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات spss لمعرفة أراء المبحوثين.

ومن خلال الدراسة التي تم القيام بها وإختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ مستوى إستخدام أبعاد التمكين الإداري متوسطة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر وفقا لمقياس الدراسة، وذلك راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحتم عليها ذلك؛
- ✓ هناك أثر طردي و قوية بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل و المتغير التابع الأداء حسب إجابات الموظفين؛
- ✓ وجود أثر يبين أراء أفراد إتصالات الجزائر –بورقلة –(فرع المديرية العملية) حول أثر"تفويض السلطة" و "فرق العمل" و"التدريب" كأبعاد التمكين الإداري في تأثيرها على أداء . وعدم وجود أثر يبين أراء الأفراد في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة حول أثر"الحوافز" كأحد أبعاد التمكين الإداري في تأثيره على تحسين مستوى الأداء؛
- ✓ لاتوجد إختلافات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة والوظيفة).

الإقتراحات

في ضوء النتائج السابقة التي نتجت عن الدراسة وصلت الباحثة إلي مجموعة من الإقتراحات كما يلي:

ينصح بأن تقوم (المديرية العملية لإتصالات الجزائر –بورقلة–) بتفعيل نظام الحوافز والتعريف به والإستمرار في إستخدام فرق العمل لإنجاز العمل؛

أن تقوم (المديرية العملية لإتصالات الجزائر –بورقلة–) بمنح موظفيها المزيد من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف و رؤى المؤسسة ؛

ينصح (المديرية العملية لإتصالات الجزائر –بورقلة–) بأن تمنح أفرادها مزيد من الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم و إمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم المزيد من المسؤوليات والتي تكون أكبر من المهام المعتادة ، مما قد تكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة؛

ينصح بأن تحافظ على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور في معرفة الموظف لمهام عمله بصورة صحيحة؛
ينصح (المديرية العملية لإتصالات الجزائر –بورقلة–) بالإهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له دور كبير في تحسين ورفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

1. أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة؛
2. دور التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين؛
3. أثر الإدارة بالأهداف في تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية؛
4. أثر إدارة المعرفة على التمكين العاملين في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

مراجع

أولا :الكتب

1. أحمد عريفات وأخرون،**قضايا إدارية معاصرة**،الطبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2011 .
2. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري للنشر، عمان،2011 .
3. رامي اندراوس وعادل معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
4. زكريا مطلك الدوري، أحمد على صالح ، **إدارة التمكين المعاصر وإقتصاديات الثقة**، الطبعة1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن،2009 .
5. عطية أفندي ، **تمكين العاملين:مدخل للتطوير والتحسين المستمر**،المنظمة العربية لتنمية الادارية مصر،2003 .
6. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث** ،الطبعة1 ،دارالحامد لنشر والتوزيع الأردن،2011 .
7. يحي سليم ملحم، **التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر**، الطبعة 2 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2009 .

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. بهاء الدين عمر مصباح سالم،متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة الماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر ، 2016 .
2. حسين أحمد الطراونة ،**العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان** ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006 .
3. حنان رزق الله حنان ،**أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة** ، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري ، رسالة ماجستير،(غير منشورة)،إدارة الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ،2010.
4. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2016

5. محمد أحمد محمد،أبو قمر **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل فلسطين ،2009 .

6. محمد البلوى ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، الوجه، المملكة العربية السعودية،2008.

ثالثاً:المقالات العلمية

1 أبو بكر بوسالم ، **التمكين الإداري كمدخل للتمييز التنظيمي** ،مجلة الإقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر ،المجلد3، العدد1، 2017 .

2 أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين** في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية،المجلة الأردنية في إدارة أعمال،المجلد5،العدد2،سنة2009.

3 أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد،أمل عبد محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق،العدد21، (تاريخ وسنة النشر مجهولة).

4 الحاج عرابة ،محمد زرقون، **أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الإقتصادية**،المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر،عدد1،ديسمبر2014 .

5 جوان فاظل مهدي،**أثر إستراتجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة** ،مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ،جامعة بابل،العدد37،فيفري2018 .

6 حسن عبد السلام،على عمران،**التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوي الأداء المنظمي** ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ،جامعة أم البواقي، الجزائر العدد8،ديسمبر2017 .

7 حمزة بوكفة، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر ،2008 .

8 زاكي أبو زيادة ، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي** ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين،مجلد2011،25 .

9 سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداة المنظمة**، دراسة ميدانية على شركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية،مجلد26،كلية الإقتصاد،جامعة دمشق،سوريا،2011 .

10 عادل بوجحان، موسى عبد الناصر، **التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة**،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل،مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد17، جوان2015 .

مراجع

11 علاء الدين برع العامري،إيثار عبد الهادي ال فيحان ، **عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية**،دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية–مديرية المرور العامة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد،العراق المجلد22،العدد 88 ، 2016 .

12 عذراء محسن عبد، **دور الذكاء الإستراتجي في تعزيز الأداء التنظيمي**، بحث إستطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، العدد107، المجلد24 .2018

13 فوزية زروخي ، إنساعد رضون، **التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة** ،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف،مجلة المؤسسة،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،الجزائر،العدد7، 2018 .

14 ليلى سعيد أحمد ، **القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتجية** بحث ميداني مقارن بين جامعيتي بغداد والنهرين مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد ،كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق،المجلد22 العدد92، 2016

15 محمد قريشي ، مقال بعنوان التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل–بسكرة ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد24، ديسمبر2018 .

16 محمد قريشي، لطيفة السبتي ، **دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين**،مجلة الإقتصاد والتنمية، جامعة المدية،الجزائر،العدد4 ،السنة2015

17 هناء محمود إسماعيل القيسي ولمياء فاضل سحاب ،**التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية**، مجلة كلية التربية الأساسية ،الجامعة المستنصرية،العراق، المجلد22،العدد93 ،2016 .

18 وفاء رايس ،**أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية**، أبحاث إقتصادية وإدارية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ،العدد17، جوان 2015 .

رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Abdul karim Suhag,Shafique Rahman Solangi ,.. And others, **The Relationship Of Innovation With Organizational Performance**, International Journal of Research, Vol:5, February 2017.
2. Hamzeh Al_haar, Article:**The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**,canadian social science,Canada, Vol. 12, No. 1, 2016 .
3. Atallah "Mohammed Tayser" Alsharah , Article : **The Impact Of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level On Saudi Universities** , Imam Muhammad IbnSau'd Islamic University , Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia , Vol. VI, Issue 10, October 2018.

مراجع

4. Conger, and Kanungo, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Vol (13), No (3), 1988.

قائمة الملاحق

ملاحق

الملحق رقم 1 إستمارة الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي (سيدتي) المحترم (ة) :

في إطار التحضير لنيل شهادة ما ستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال حول موضوع:**"أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية"** أضع بين أيديكم الإستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هدا الموضوع راجية منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث .

وليكن في علمكم أن إجابتكم ستبقى سرية ولن يتم إستخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هده الدراسة

الطالبة: نور الإيمان بن ختو

البريد الالكتروني : nouri0669@gmail.com

- **البيانات الشخصية:** يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **العمر :** 30 سنة فأقل ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

1. **المستوى التعليمي:**

ثانوي فأقل ☐ تقني سامي ☐ جامعي (ليسانس/ما ستر/مهندس) ☐ دراسات عليا ☐

2. **سنوات الخبرة :**

أقل من سنة ☐ من سنة إلى أقل من 5سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات ☐ من10سنوات فأكثر ☐

3. **ما هي الوظيفة التي تشغلها ؟**

.....

ملاحق

أولا : التمكين الإداري : عرفه (Darligton ,2007) أن التمكين هو إشراك سلطة إتخاد القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا.

رقم العبارات	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي			
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي			
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي			
4	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاد القرارات بكل حرية			
5	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل			
6	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي			
7	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل			
8	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات			
9	تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي			
10	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني			
11	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي			
12	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية			
13	نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية			
14	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي			
15	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي			
16	تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى			
17	تسعى الإدارة إلي تطوير العاملين بإستمرار			
18	تسعى الإدارة إلي وضع خطة واضحة للتدريب			

ما هي أهداف التمكين الإداري في مؤسستكم حسب الاختيارات الآتية:

يهدف إلى توفر العوامل البيئية المرضية والمحببة و الأمينة بمكان العمل ☐

يهدف إلى إبقاء المؤسسة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها ☐

يهدف لجعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ☐

ملاحق

ثانياً : عبارات محور الأداء

رقم العبارات	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة			
2	تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل			
3	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام			
4	تسعى المؤسسة الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها			
5	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد			
6	تحرص الإدارة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الانحرافات			
7	تسعى المؤسسة إلي تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية			
8	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكلة واضحة			
9	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل			
10	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولاءهم			
11	تعمل المؤسسة على السماع لشكاوي زبائنها			
12	تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم			
13	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة لزبون			
14	توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال			
15	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها			
16	يعتمد العامل على نفسه في إنجاز العمل			
17	عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب			
18	تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة			

شكرا على حسن تعاونكم

ملاحق

الملحق رقم 2 إستمارة صدق المحكمين

الرقم	المحكم	الدرجة	القسم	الجامعة
1	رجم خالد	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	قاصدي مرباح ورقلة
2	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر" أ"	علوم التسيير	قاصدي مرباح ورقلة
3	الحاج عرابة	أستاذ	علوم التسيير	قاصدي مرباح ورقلة
4	أسماء يوسف	أستاذ محاضر" ب"	علوم التسيير	قاصدي مرباح ورقلة
5	هتهات سعيد	أستاذ مساعد "أ"	علوم التجارية	قاصدي مرباح ورقلة

ملاحق

الملحق رقم 3 :أسئلة وأجوبة المقابلة

(1هل يوجد في المؤسسة نظام قادر على تحقيق الإتصال بسهولة	مؤسسة وفرت شريحة محمول لكل مسؤول ، يمكن للمسؤلين وعبر جميع ولايات الوطن الاتصال مع بعضهم البعض مجانا . زد على دلك لكل عامل لديه بريد الكتروني مهني خاص بالاتصالات الجزائر مؤمن لا يمكن اختراقه ، يعتبر هذا الاخير الوسيلة الاكثر رسمية اداريا ويتلقى كل عامل كاشف راتبه شهريا وكذا جميع الاعلانات والرسائل والتعليمات من المديرية العامةو غيرها.
(2يوجد في المؤسسة صفحة إلكترونية ، بريد الكتروني لتسهيل ايصال المعلومة في الوقت المناسب له	تم الاجابة على جزء من السؤال في الاجابة الاولى. توجد بوابة الكترونية لاتصالات الجزائر تحتوي على كم هائل من المعلومات الحديثة المحدثة ، مجلة المؤسسة، صفقات اعلانات اجراءات ، ترقيات
(3يوجد إستقرار لدى الكادر العامل في المؤسسة	لا يوجد استقرار لدى كوادر اتصالات الجزائر، الشركة تعرف تغيرات كبيرة على مستوى هيكلها التنظيمي نتيجة لان القطاع حساس وميدانها يعرف تغيرات كبيرة من حيث التكنولوجيات والاتصالات وبتالي لا يوجد استقرار لان العامل لابد ان يحقق اهداف سنوية خاصة المدير و اعوانه التابعين له مباشرة
(4يوجد في المؤسسة موظفون على خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب	لا يمكن قياس الخيرة على مستوى اتصالات الجزائر نتيجة القرارات السياسية يوجد كفاءات في اتصالات الجزائر لكنها تعاني التهميش نتيجة الصراعات التي عرفتها المؤسسة في السنوات الاخيرة
(5كم هي الميزانية المخصصة لتكنولوجية؟	توجد مشاريع تكنولوجية كمشروع MSAN ومشروع ftth كلها مشاريع موجهة للجمهور يتم برمجتها على مستوى المديرية العامة ويتم تطبيقها على مخططات خماسية او اكثر وميزانية تكون سنوية
(6تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر	نعم تعرف المؤسسة تغيرات كبيرة في الاجراءات وهذا تيعا لتغير التكنولوجيا المتبعة وتبعا لتغيير الهيكل التنظيمي.
(7تمنح لك الحرية الكاملة في التعبير عن العرقيل والصعوبات التي توجهك اثناء العمل ان وجدت	المؤسسة حقيقة تمنح لك فرصة للتعبير عن رايك بسهولة و توجد مرونة كبير لدى المسؤولين لكن التطبيق هو الذي يعرف تاخرا
(8ماهي طرق المعتمدة في قياس الاداء	لا توجد طرق متعمدة لدى المؤسسة ، بل قياس الاداء يعتبر شخصي

أجريت المقابلة مع السيد بن ساس خالد، رئيس قسم المشتريات والإمداد في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة، بتاريخ2019/05/10، على ساعة 11:45 .

ملاحق

الملحق رقم4 نتائج برنامج التحليل الاحصائية SPSS

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Statistics

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
لانجاز كافيه سلطات الادارة تفوضني وظيفتي مهام	66	0	2,55	3,00	,683	168
المهام اداء على قدراتي في الادارة تثق لي الموكلا	66	0	2,77	3,00	,520	183
المناسبة المرونة الادارة تمنحنى مهامي اداء في لتصرف	66	0	2,45	3,00	,727	162
لاتخاد الفرصة وظيفتي لي توفر حرية بكل القرارات	66	0	2,14	2,00	,742	141
بين والمساعدة التعاون اجواء تتوافر العمل في زملائي	66	0	2,68	3,00	,612	177
من بدل الفريق اداء على الادارة تركز الفردي الاداء	66	0	2,33	2,00	,730	154
العمل جماعات اعضاء بين الثقة تسود	66	0	2,32	3,00	,807	153
تنفيد على قادرة المؤسسة في العمل فرق قرارت من تتخده ما	66	0	2,44	3,00	,682	161
مبدا ضمن العمل بتشجيع الادارة تقوم الجماعي العمل	66	0	2,33	2,00	,664	154
وتحفزني العمل في جهودي الادارة تقدر	66	0	2,06	2,00	,742	136
الجهود مع اتقاضاه الدي الاجر يتناسب عملي في ابذلها التي	66	0	2,41	3,00	,764	159
الترقيات نظام وموضوعية بعدالة اشعر الوظيفية	66	0	1,80	2,00	,728	119
x24	66	0	1,83	2,00	,736	121
x25	66	0	2,00	2,00	,823	132
x31	66	0	2,62	3,00	,674	173
x32	66	0	2,26	3,00	,847	149
x33	66	0	2,52	3,00	,662	166
x34	66	0	2,38	3,00	,718	157

الفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	36

ملاحق

الفا كرومباخ للمتغير المستقل التمكين الاداري

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	18

الفا كرومباخ لمتغير التابع الاداء

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	18

معامل التحديد R^2

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776[a]	,601	,575	4,742

a. Predictors: (Constant), التدريب, التفويض, الحوافز, فالعمل

b. Dependent Variable: الأداء الكلي

معامل الإرتباط بين المتغير التابع و أبعاد التمكين الإداري لمعرفة أي الأبعاد تؤثر أكثر في الأداء.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	19,250	3,298		5,837	,000			
	التفويض	-,108	,463	-,029	-,233	,817	,479	-,030	-,019
	فالعمل	,579	,397	,208	1,457	,150	,614	,183	,118
	الحوافز	1,045	,261	,435	4,005	,000	,711	,456	,324
	التدريب	,931	,391	,272	2,378	,021	,657	,291	,192

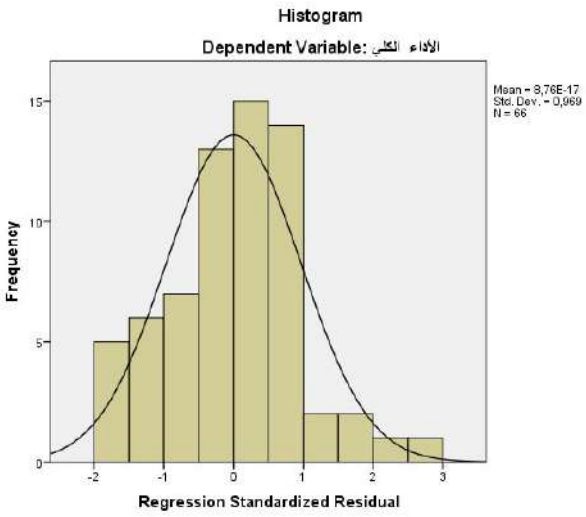
a. Dependent Variable: الأداء الكلي

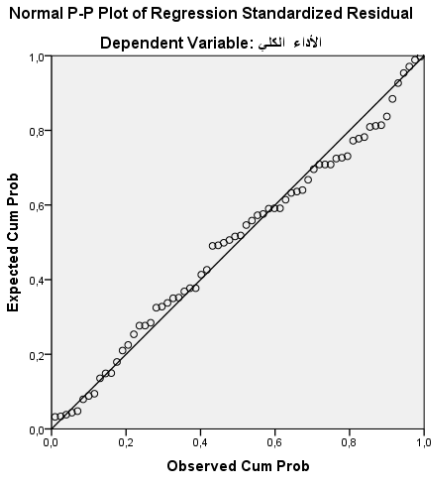
Residuals Statistics[a]

ملاحق

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	33,22	53,70	44,85	5,644	66
Std. Predicted Value	-2,061	1,569	,000	1,000	66
Standard Error of Predicted Value	,653	2,423	1,262	,337	66
Adjusted Predicted Value	34,26	53,94	44,86	5,654	66
Residual	-8,774	13,646	,000	4,594	66
Std. Residual	-1,850	2,878	,000	,969	66
Stud. Residual	-1,927	3,004	-,002	1,011	66
Deleted Residual	-9,617	14,873	-,015	5,004	66
Stud. Deleted Residual	-1,972	3,228	,001	1,033	66
Mahal. Distance	,249	15,990	3,939	2,917	66
Cook's Distance	,000	,162	,018	,032	66
Centered Leverage Value	,004	,246	,061	,045	66

a. Dependent Variable: الأداء الكلي





ملاحق

مصفوفة الإرتباط بيرسون

Correlations

		الاداري التمكين	الكلي الأداء
الاداري التمكين	Pearson Correlation	1	,747**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	66	66
الكلي الأداء	Pearson Correlation	,747**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تحليل التباين للمتغيرين المستقل والتابع (التمكين الإداري والأداء) Onu Way Anova

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2417,694	1	2417,694	80,734	,000[b]
	Residual	1916,563	64	29,946		
	Total	4334,258	65			

a. Dependent Variable: الاداري التمكين

b. Predictors: (Constant), الكلي الأداء

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فاقل ثانوي	5	7,6	7,6	7,6
	سامي تقنى	19	28,8	28,8	36,4
	جامعي	36	54,5	54,5	90,9
	عليا دراسات	6	9,1	9,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

ملاحق

جدول إختبار t لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجنس بخصوص مساهمته في تاثير على الأدء

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig	T	Df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
								Lower	**upper**
Equal variances assumed	2.540	.116	.199	64	.843	.403	2.02 6	-3.645	4.451
Equal variances not assumed			.219	37.67	.828	.403	1.838	-3.320	4.125
الأداء									

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل سنة30	3	4,5	4,5	4,5
	40 من أقل إلى 30من	22	33,3	33,3	37,9
	50 من اقل ألى 40 من	29	43,9	43,9	81,8
	فأكثر سنة 50من	12	18,2	18,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من أقل	1	1,5	1,5	1,5
	سنوات 5 من اقل الي سنة من	2	3,0	3,0	4,5
	سنوات 10 من اقل الي سنوات 5 من	9	13,6	13,6	18,2
	فاكثر سنوات10 من	54	81,8	81,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الجنس

ملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	48	72,7	72,7	72,7
	أنثى	18	27,3	27,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائرة رائيس	2	3,0	3,0	3,0
	مصلحة رائيس	17	25,8	25,8	28,8
	قسم رائيس	10	15,2	15,2	43,9
	رائيس اداري مساعد	3	4,5	4,5	48,5
	موظف	9	13,6	13,6	62,1
	أخرون	25	37,9	37,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2417,694	1	2417,694	80,734	,000[b]
	Residual	1916,563	64	29,946		
	Total	4334,258	65			

a. Dependent Variable: الاداري التمكين

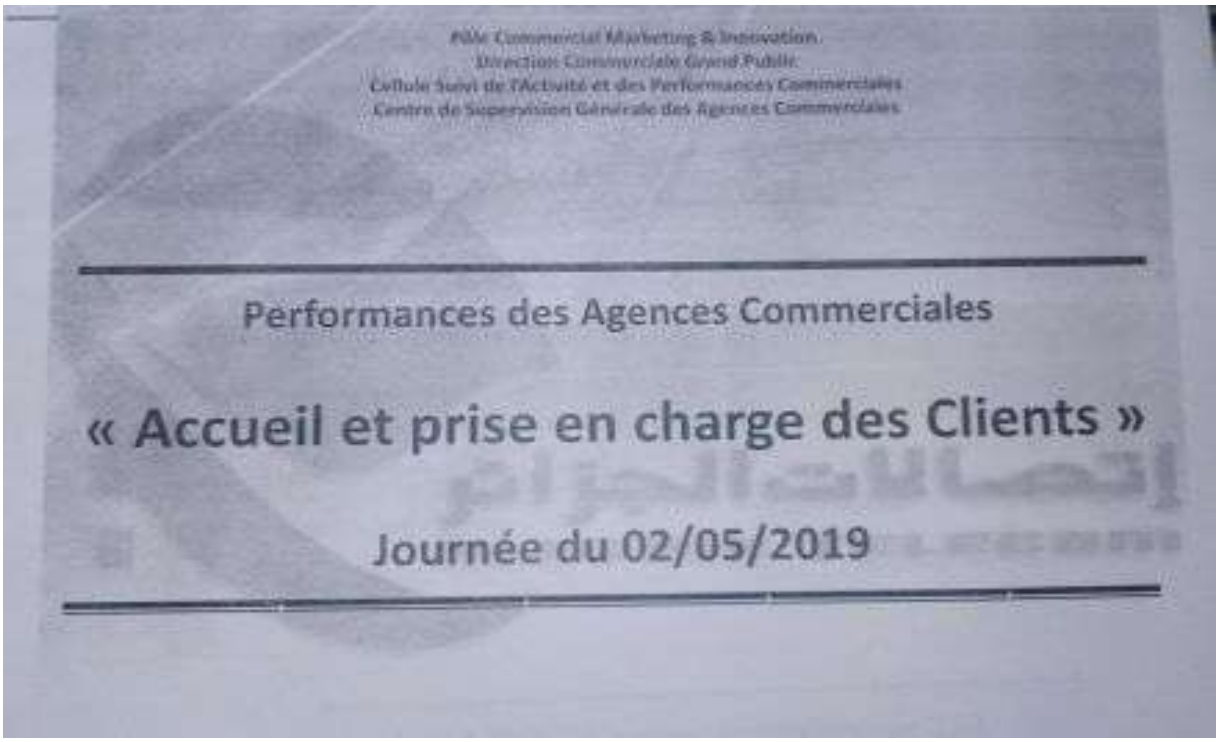
b. Predictors: (Constant), الكلي الأداء

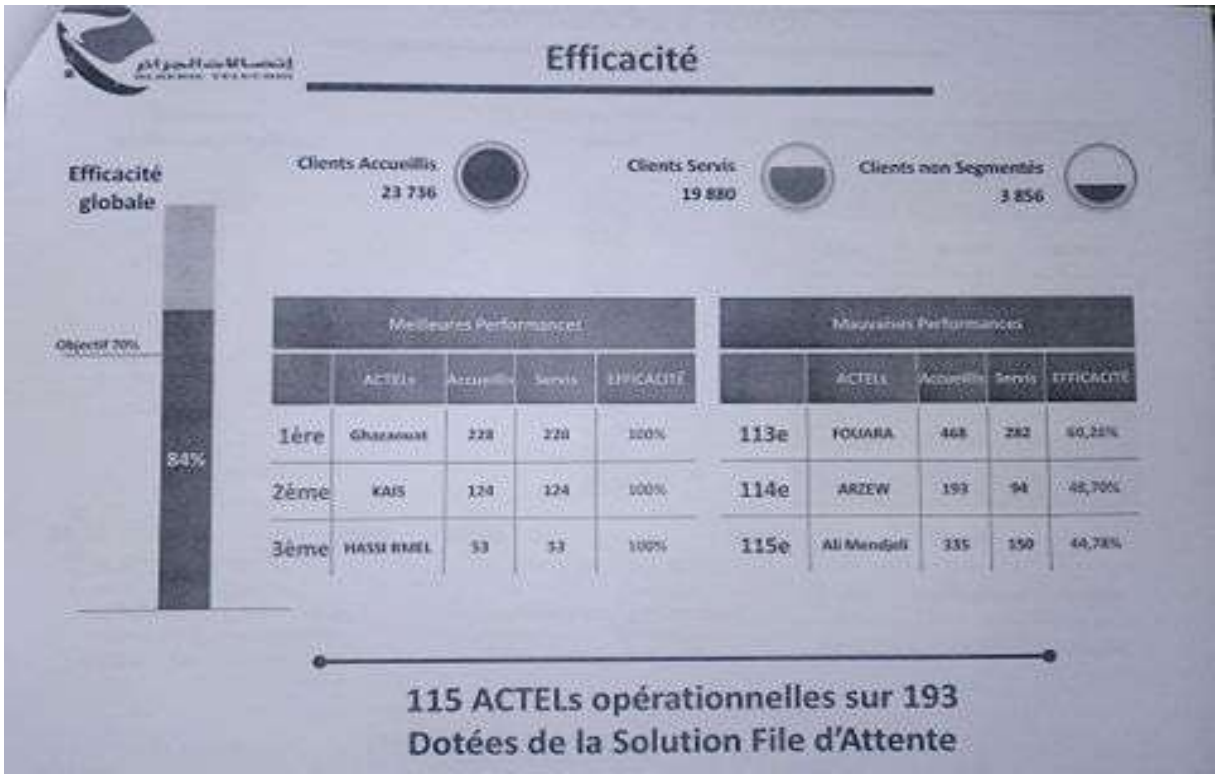
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الكلي الأداء	44,85	7,277	66
التفويض	9,91	1,975	66
فالعمل	12,11	2,608	66
الحوافز	10,11	3,029	66
التدريب	9,77	2,125	66

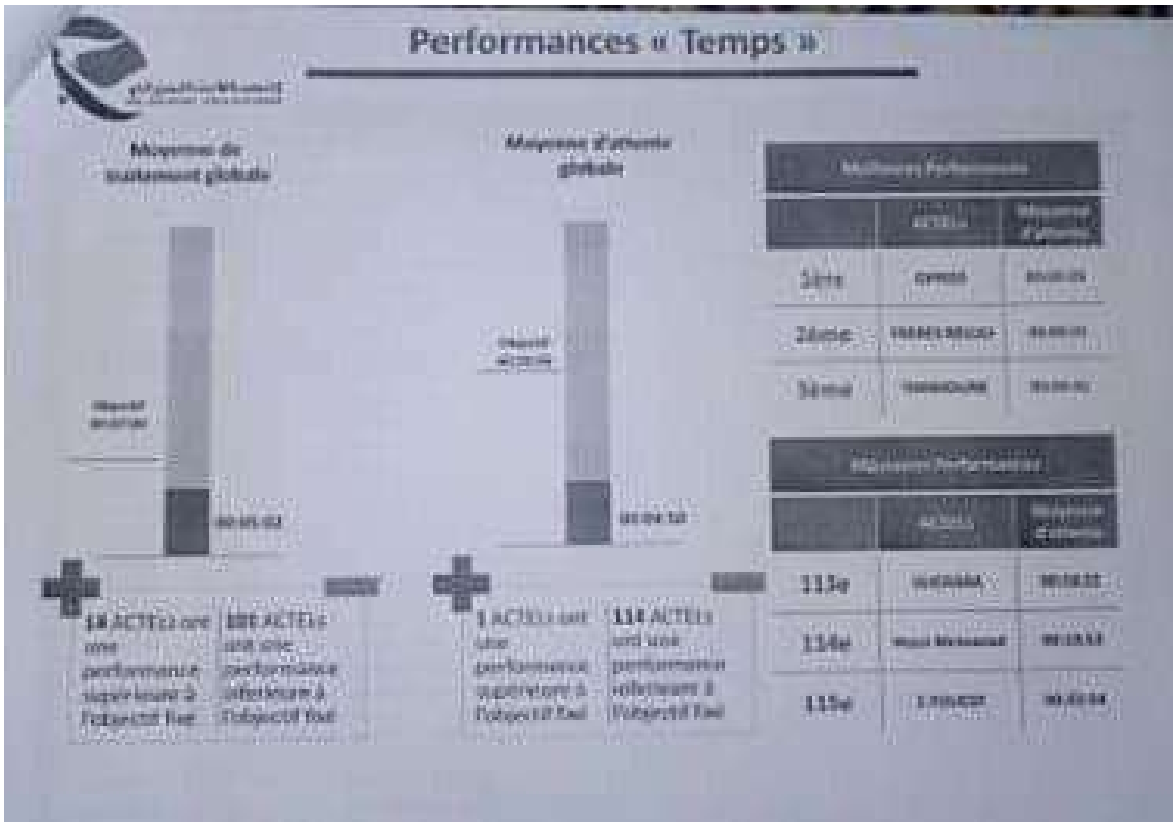
ملاحق

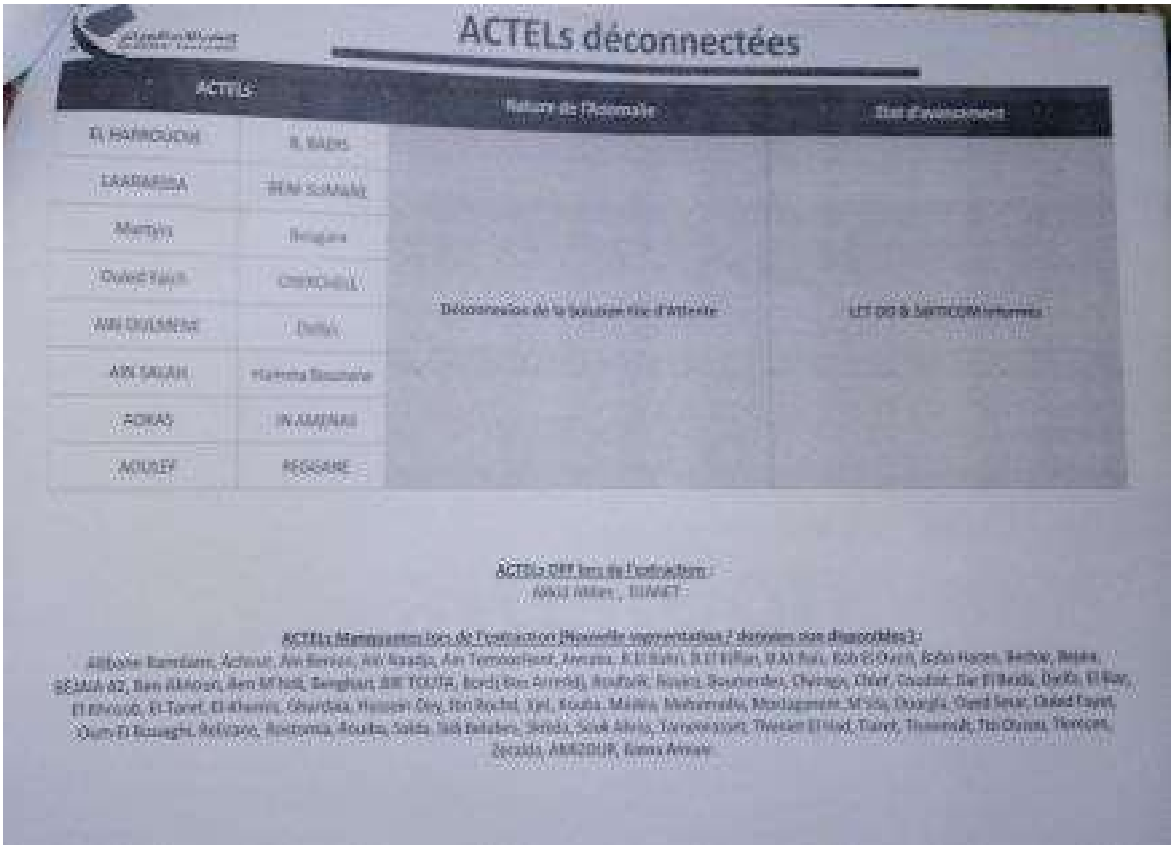
الملحق رقم :5 يوضح أداء الوكالات التجارية



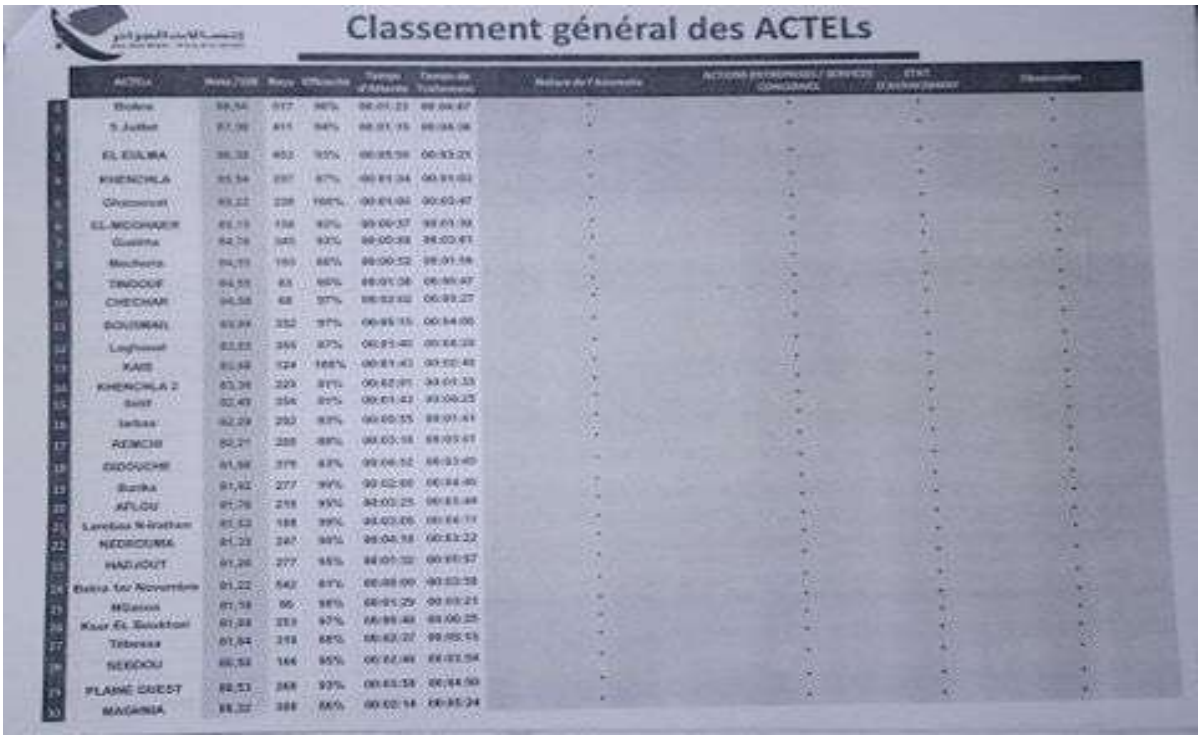


ملاحق


Performances « Temps »
Moyenne de traitement globale
Moyenne d'attente globale
Meilleures Performances
Moyennes Performances
ACTELs
Moyenne d'attente
113e
114e
115e
114 ACTELs ont une performance supérieure à l'objectif fixé
114 ACTELs ont une performance inférieure à l'objectif fixé

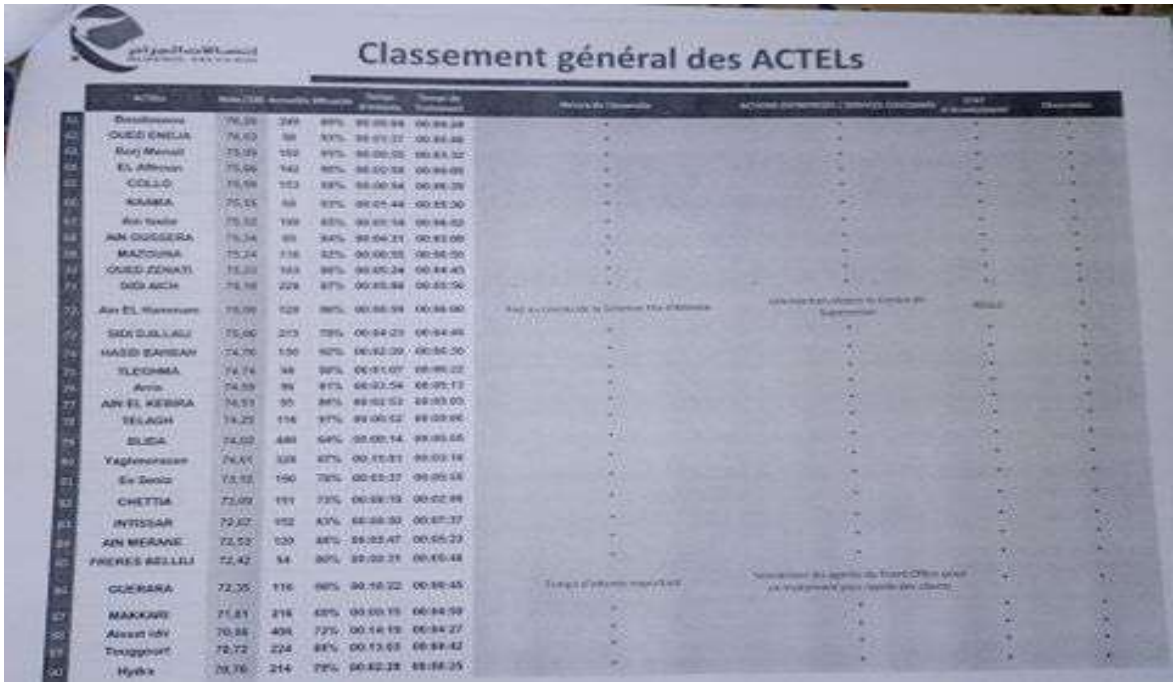

ACTELs déconnectées
ACTELs
Nature de l'Anomalie
Etat d'avancement
EL HARROUCHE
R. BADIS
LAARABIBA
BENI SUMANE
Martyrs
Bougara
Ouled Fayet
CHERCHELL
AIN DULMENE
Dellys
AIN SALAH
Hamma Bouziane
AOKAS
IN AMENAS
AOULEF
REGGANE
Déconnexion de la boucle file d'Attente
LCT DD & SAFICOM informés
ACTELs OFF lors de l'extraction :
ACTELs Manquantes lors de l'extraction (Nouvelle segmentation / données non disponibles) :

ملاحق



Classement général des ACTELs

	ACTELs	Note /100	Appels	Efficacité	Temps d'Attente	Temps de Traitement	Nature de l'Anomalie	ACTIONS ENTREPRENDRE / SERVICES CONCERNÉS	ETAT D'AVANCEMENT	Observation
4	Biskra	98,56	617	96%	00:01:23	00:04:47	-	-	-	-
5	5 Juillet	97,38	411	94%	00:01:15	00:04:06	-	-	-	-
6	EL DALIA	96,38	452	93%	00:05:59	00:03:20	-	-	-	-
7	KHENCHLA	95,54	237	97%	00:01:34	00:01:03	-	-	-	-
8	Ghassoul	93,22	238	100%	00:01:00	00:02:47	-	-	-	-
9	EL-MECHAKER	92,19	158	92%	00:00:37	00:01:30	-	-	-	-
10	Guelma	92,19	345	93%	00:00:58	00:02:47	-	-	-	-
11	Mechria	91,91	193	88%	00:00:52	00:01:16	-	-	-	-
12	TEBOUF	91,55	83	95%	00:01:38	00:00:47	-	-	-	-
13	CHECHAR	91,38	68	97%	00:02:02	00:03:27	-	-	-	-
14	BOUSRAH	91,34	352	97%	00:05:15	00:04:00	-	-	-	-
15	Laghouat	91,03	355	97%	00:01:40	00:04:20	-	-	-	-
16	KAIS	91,08	124	100%	00:01:43	00:02:48	-	-	-	-
17	KHENCHLA 2	91,36	229	91%	00:02:01	00:01:33	-	-	-	-
18	Sétif	92,40	256	91%	00:01:42	00:06:23	-	-	-	-
19	Ismaa	92,29	292	93%	00:00:55	00:01:41	-	-	-	-
20	AZMOR	92,21	288	88%	00:03:18	00:03:01	-	-	-	-
21	DIDOUCHE	91,98	379	93%	00:06:52	00:03:40	-	-	-	-
22	Bordj	91,92	277	96%	00:02:00	00:04:40	-	-	-	-
23	AFLOU	91,78	218	95%	00:03:25	00:03:48	-	-	-	-
24	Lambaa N-Krotham	91,53	188	99%	00:03:05	00:04:11	-	-	-	-
25	NEDROUMA	91,23	247	96%	00:04:18	00:03:22	-	-	-	-
26	HAZI-OUT	91,20	277	95%	00:01:32	00:01:57	-	-	-	-
27	Batna 1er Novembre	91,22	542	91%	00:08:00	00:03:58	-	-	-	-
28	M'Daourouch	91,18	86	98%	00:01:29	00:01:21	-	-	-	-
29	Kaar El Boukhari	91,08	253	97%	00:09:40	00:00:25	-	-	-	-
30	Tebessa	91,04	218	98%	00:02:27	00:05:15	-	-	-	-
31	NEKKOU	90,93	166	95%	00:02:49	00:03:54	-	-	-	-
32	FLAME OUEST	90,53	268	93%	00:03:58	00:04:50	-	-	-	-
33	MAGANIA	90,32	388	96%	00:02:14	00:05:24	-	-	-	-

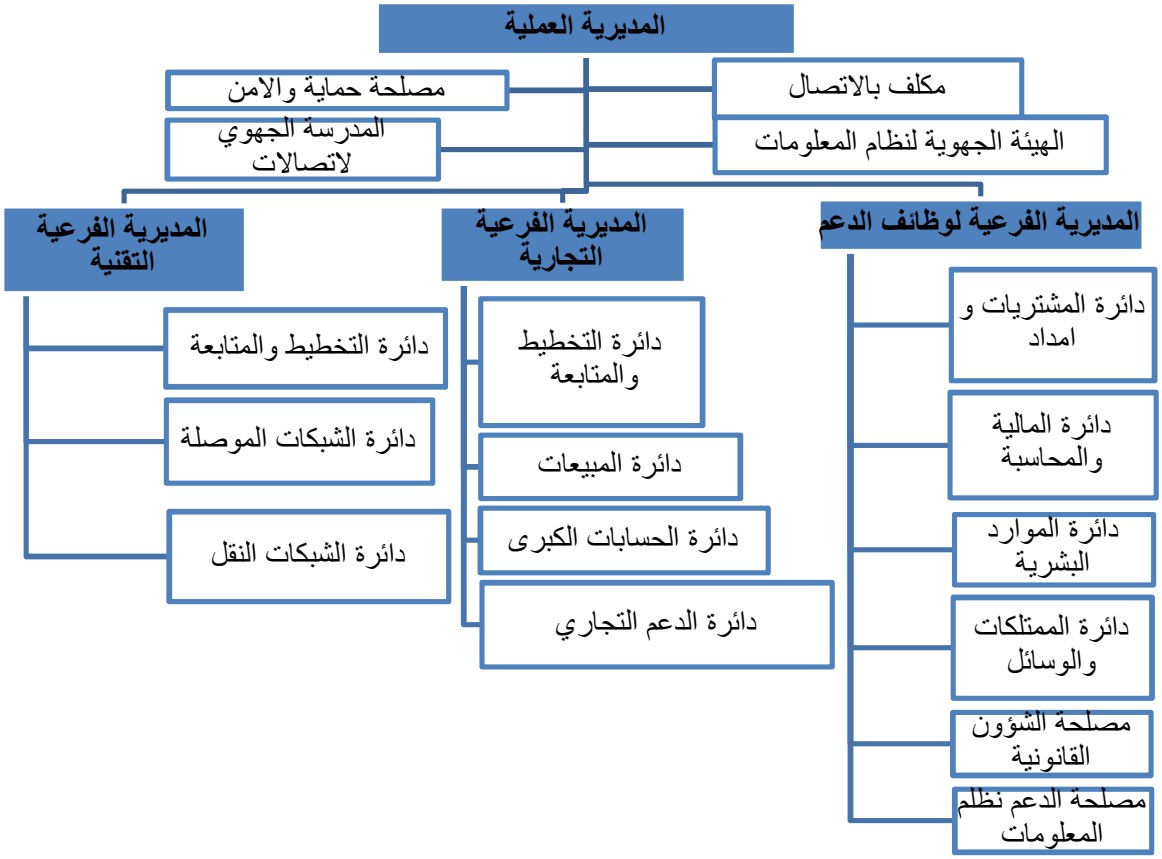


Classement général des ACTELs

	ACTELs	Note /100	Appels	Efficacité	Temps d'Attente	Temps de Traitement	Nature de l'Anomalie	ACTIONS ENTREPRENDRE / SERVICES CONCERNÉS	ETAT D'AVANCEMENT	Observation
61	Bouhanana	76,39	249	89%	00:05:44	00:04:28	-	-	-	-
62	OUED ENCLA	76,03	98	93%	00:01:37	00:04:48	-	-	-	-
63	Bordj Menaiel	75,89	159	95%	00:00:55	00:03:32	-	-	-	-
64	El Affroun	75,66	142	90%	00:00:58	00:04:09	-	-	-	-
65	COLLO	75,59	153	93%	00:00:54	00:06:28	-	-	-	-
66	KHAMIS	75,55	58	93%	00:01:44	00:05:30	-	-	-	-
67	Ain Taoujdat	75,52	159	93%	00:01:14	00:04:02	-	-	-	-
68	AIN OUSSERA	75,34	85	94%	00:04:21	00:03:09	-	-	-	-
69	MAZOUNA	75,24	116	92%	00:00:55	00:06:00	-	-	-	-
70	OUED ZENATI	75,20	163	90%	00:05:24	00:04:45	-	-	-	-
71	DEBDACH	75,18	228	87%	00:03:08	00:03:56	-	-	-	-
72	Ain EL Hammam	75,09	129	96%	00:06:59	00:06:00	Pas au niveau de la Direction Rte d'Alger	Une meilleure utilisation du Centre de Supervision	RESOLU	-
73	SIDI DJILLALI	75,00	213	78%	00:04:23	00:04:49	-	-	-	-
74	HASSI BAHBAH	74,70	150	92%	00:02:09	00:06:30	-	-	-	-
75	TLEMMA	74,74	98	90%	00:01:07	00:05:22	-	-	-	-
76	Arzew	74,59	96	91%	00:03:54	00:05:13	-	-	-	-
77	AIN EL KEBIRA	74,51	95	94%	00:02:52	00:03:05	-	-	-	-
78	TELAGH	74,23	114	91%	00:00:52	00:03:06	-	-	-	-
79	BLIDA	74,02	480	64%	00:00:14	00:05:05	-	-	-	-
80	Yaghmorasen	74,01	128	87%	00:11:01	00:03:18	-	-	-	-
81	Ex Sonia	73,93	190	78%	00:03:37	00:05:18	-	-	-	-
82	CHETTIA	73,09	191	73%	00:08:19	00:02:49	-	-	-	-
83	INTISSAR	72,87	152	83%	00:08:30	00:07:37	-	-	-	-
84	AIN MERANE	72,53	120	88%	00:05:47	00:05:23	-	-	-	-
85	FRERES BELLILI	72,42	54	90%	00:00:21	00:05:48	-	-	-	-
86	GUERARA	72,35	116	90%	00:10:22	00:06:45	Temps d'attente important	Sensibiliser les agents du Front Office quant au traitement plus rapide des clients	-	-
87	MAKKARI	71,81	216	68%	00:00:15	00:04:59	-	-	-	-
88	Akram Idrr	70,88	408	73%	00:14:19	00:04:27	-	-	-	-
89	Touggourt	70,72	224	88%	00:13:03	00:04:42	-	-	-	-
90	Hydra	70,70	214	73%	00:02:28	00:08:25	-	-	-	-

ملاحق

الملحق رقم:6 الهيكل التنظيمي للمديرية العملية إتصالات الجزائر،بورقلة



المصدر:المديرية العملية لإتصالات الجزائر– ورقلة–

الفهرس

فهرس

الفهرس	الصفحة
الاهداء	I
الشكر	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VII
المقدمة العامة	1
الفصل الأول:الأدبيات النظرية لأبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمية	**1**
المبحث الأول: الإطار النظري لأبعاد التمكين الإداري و أداء المؤسسة الخدمية	3
▪ المطلب الأول : ماهية التمكين الإداري	3
▪ المطلب الثاني:أهداف ونماذج التمكين الإداري	8
▪ المطلب الثالث: ماهية الأداء	12
▪ المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء وطرق قياسه	16
المبحث الثاني: الدراسات السابقة لأبعاد التمكين الإداري و أداء المؤسسة الخدمية	19
▪ المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري والأداء	21
▪ المطلب الثاني: دراسات السابقة للأداء	24
▪ المطلب الثالث: دراسات السابقة لأبعاد التمكين الإداري	26
▪ المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	29
الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لأبعاد التمكين الإداري والأداء بالمدرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة	**30**
المبحث الأول: الطريقة والأداوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	31
▪ المطلب الأول:الطريقة المستخدمة في الدراسة	31
▪ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	35
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	38
▪ المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل إليها	38
▪ المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	52
الخاتمة	64
قائمة المراجع	67
قائمة الملاحق	71
الفهرس	88